



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA EKONOMICKÁ  
FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku v oblasti autodopravy

The Competitiveness Analysis of a Chosen Company in the Road Transportation

Student:  
Vedoucí bakalářské práce:

Matěj Coufal  
Dr. Ing. Zuzana Čvančarová

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání bakalářské práce

Student:	<b>Matěj Coufal</b>
Studijní program:	B6208 Ekonomika a management
Studijní obor:	6208R020 Ekonomika podniku
Téma:	Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku v oblasti autodopravy The Competitiveness Analysis of a Chosen Company in the Road Transportation
Jazyk vypracování:	čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska konkurenceschopnosti podniku
  3. Charakteristika vybraného podniku
  4. Analýza konkurenceschopnosti podniku autodopravy
  5. Shrnutí a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015. 560 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Dr. Ing. Zuzana Čvančarová**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 11.05.2018



Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
*vedoucí katedry*



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
*děkan fakulty*

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 15. 2018

.....  
Marek Gajda

**Poděkování:**

Děkuji vedoucí bakalářské práce Dr. Ing. Zuzaně Čvančarové za odborné vedení a cenné rady v průběhu zpracování této práce. Dále také zaměstnancům J.M.I.T. a.s. za poskytnutí informací pro praktickou část.

# Obsah

<b>1. ÚVOD .....</b>	<b>5</b>
<b>2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU .....</b>	<b>6</b>
2.1 ZÁKLADNÍ POJMY .....	6
2.1.1 Podnik a podnikání .....	6
2.1.2 Konkurence .....	7
2.1.3 Konkurenceschopnost .....	7
2.1.4 Konkurenční výhoda .....	7
2.1.5 Okolí podniku .....	8
2.2 METODY POUŽITÉ V PRÁCI .....	10
2.2.1 PESTLE ANALÝZA .....	10
2.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil .....	14
2.2.3 Finanční analýza .....	17
2.2.4 SWOT analýza .....	22
<b>3. CHARAKTERISTIKA PODNIKU.....</b>	<b>25</b>
3.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE .....	25
3.2 HISTORIE .....	26
3.3 NABÍZENÉ SLUŽBY .....	26
3.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI .....	27
3.5 EKONOMICKÁ CHARAKTERISTIKA .....	28
<b>4. ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU AUTODOPRAVY .....</b>	<b>29</b>
4.1 PESTLE ANALÝZA .....	29
4.2 PORTERŮV MODEL 5 KONKURENČNÍCH SIL .....	37
4.3 FINANČNÍ ANALÝZA POMĚROVÝMI UKAZATELI .....	43
4.3.1 Ukazatele rentability .....	43
4.3.2 Ukazatele aktivity .....	45
4.3.3 Ukazatele likvidity .....	46
4.3.4 Ukazatele zadluženosti .....	48
4.4 SWOT ANALÝZA .....	50
<b>5. VYHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>53</b>
<b>6. ZÁVĚR .....</b>	<b>59</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>60</b>

SEZNAM ZKRATEK.....	63
SEZNAM PŘÍLOH .....	65



# 1. Úvod

Konkurenceschopnost je základním předpokladem pro to, aby byl podnik úspěšný. V dnešní době existuje na trhu obrovská konkurence skoro ve všech oborech. Pro podniky je stále obtížnější v této konkurenci obstát. Důležité je, aby si podniky vytvořili dobrý přehled o dění ve svém okolí a byly připraveny na všechny případné změny, které mohou nastat. Na podniky působí stále více faktorů, které rozhodují o jejich úspěchu či neúspěchu. Podniky se musí přizpůsobovat moderním trendům, což se týká hlavně nové generace nakupujících. Důležitá je snaha podniku o vytvoření si co nejlepší konkurenční výhody, aby se podnik dokázal vymezit a odlišit od ostatních. Konkurenční výhoda je specifická svou jedinečností, kdy nabízí jedinečný produkt. Změny v podnikatelském prostředí nastávají stále rychleji a nedá se očekávat, že v budoucnosti bude jejich tempo zpomalovat. Základním cílem této bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti podniku v oblasti autodopravy. Podnik, který bude v této práci analyzován je společnost J.M.I.T. a.s. Jedná se o českého autodopravce specializujícího se především na přepravu velkoobjemových nákladů. Výstupem práce by pak měli být návrhy a doporučení pro rozvoj a zlepšení konkurenceschopnosti podniku.

Bakalářská práce je rozdělena do pěti kapitol. První kapitola je úvod. Ve druhé kapitole se napřed vymezí základní teoretické pojmy jako je podnik, podnikání, konkurence, konkurenceschopnost, nebo okolí podniku. Druhá část této kapitoly je zaměřena na metody hodnocení konkurenceschopnosti v této práci. Nejprve se vymezí faktory makroprostředí, které charakterizují politické faktory, ekonomické faktory, sociální faktory, technologické faktory, legislativní faktory a faktory ekologické. Poté faktory mikroprostředí pomocí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Metoda zahrnuje zákazníky, dodavatele, substituty, stávající a potenciální konkurenty. Další metodou je finanční analýza, která nám pomůže vyhodnotit finanční situaci podniku. Nakonec bude popsána SWOT analýza, což znamená silné a slabé stránky podniku a příležitosti a hrozby, které se nachází v okolí.

Ve třetí kapitole bude představen podnik, například jeho historie a předmět podnikání. V další části, se provede shrnutí výsledků jednotlivých analýz použitých v této práci. Na základě výsledků se vytvoří návrhy a doporučení, které budou z analýz vycházet. V poslední kapitole autor shrne celou práci.

## **2. Teoretická východiska konkurenceschopnosti podniku**

V teoretické části bakalářské práce budou vysvětleny základní pojmy a jednotlivé metody, které je možno využít pro zhodnocení konkurenceschopnosti podniku. Vymezí se pojmy, jako je podnik, konkurence, konkurenceschopnost, nebo konkurenční výhoda. V další části budou popsány jednotlivé metody: PESTLE analýza, Porterova analýza 5 konkurenčních sil, Finanční analýza a SWOT analýza daného podniku.

### **2.1 Základní pojmy**

#### **2.1.1 Podnik a podnikání**

Pro pojem podnik je známo mnoho různých definic. Jako jedna z neobecnějších definic je uváděno, že se jedná o podnik, kde jsou vstupy proměňovány na výstupy.

Dvořáček a Slunčík (2012) definují podnik jako subjekt vykonávající činnost, která spočívá v nabízení zboží či služeb na trhu. Není přitom rozhodující, zda podnik při své činnosti dosahuje zisku, ale že oslovuje zákazníky s nabídkou svých činností. Základním cílem subjektů, které jsou označovány jako podnik, je přežít, uchovat se jako podnik. Pro vyjasnění pojmu, je v obchodním zákoníku podnik přesně vymezen jako: "soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají k tomuto účelu sloužit".

Podnikání, se může rozdělit podle různých pojetí. Jedná se o ekonomické, psychologické, sociologické a právníkové.

„Ekonomické pojetí - podnikání je zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Je to dynamický proces vytváření přidané hodnoty.

Psychologické pojetí - podnikání je činnost motivována potřebou něco získat, něčeho dosáhnout, vyzkoušet si něco, něco splnit.

Sociologické pojetí - podnikání je vytváření blahobytu pro všechny zainteresované, hledáním cesty k dokonalejšímu využití zdrojů, vytvářením pracovních míst a příležitostí.

Právnícké pojetí - podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku" (Veber a Srpová, 2008, s. 15).

### **2.1.2 Konkurence**

Konkurenci lze chápat jakou soupeření či soutěžení. Může být ekonomická, kulturní, politická či sociální atd. Pro podnik je samozřejmě zcela zásadní konkurence ekonomická. Porter (2012 s. 38) nám ovšem připomíná, že konkurence může v praxi nabývat tolika podob, jako existuje odvětví. Jednou krajností je soupeření o to být nejlepší. Protikladem na druhé straně je soupeření o dosažení jedinečnosti. Konkurent musí splňovat alespoň tyto dva předpoklady, aby mohl vstoupit do konkurenčního vztahu: musí mít konkurenceschopnost, nutná je disponibilita konkurenčního potenciálu a musí mít konkurenční zájem, musí chtít vstoupit do konkurence a stát se konkurentem (Mikoláš, 2005).

### **2.1.3 Konkurenceschopnost**

Konkurenceschopnost je úzce spjata s globalizací. Zvětšují se trhy, nárůst počtu podnikatelských subjektů, rozvoj informačních a komunikačních technologií, to vše má vliv na konkurenceschopnost podniku, na možnosti jejich přežití. Úsilí o zvyšování konkurenceschopnosti se v podmínkách globalizace realizuje prostřednictvím řady politik, a to jak na podnikové, tak i národohospodářské úrovni (Dvořáček, Slunčík 2012, s. 139). Existuje celá řada definic konkurenceschopnosti. V dalším textu budou některé uvedeny.

Jedná se o schopnost podniku prosadit se v daném oboru oproti ostatním podnikům. Konkurenceschopnost je převaha jedné firmy nad další v rámci hospodářské soutěže. (Mikoláš 2005)

„pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev interakce s řadou a spektrem konkurentů v konkurenčním prostředí.“ (Čichovský 2002, s.13)

### **2.1.4 Konkurenční výhoda**

Konkurenční výhoda se dělí na dva typy: primáty a optimáty. Primát je taková konkurenční výhoda, kterou nemá žádná jiná firma. Tato výhoda spočívá v obsahu a užitku. Naproti tomu optimáty jsou konkurenční výhody, které nemají ostatní v takové míře.

Výhodou tohoto typu je efektivita. Spousta podniků zaměňuje optimáty za primáty. Což znamená, že podnik neidentifikuje svou skutečnou konkurenční výhodu. Tato situace nastane, pokud výhodou podniku není vyprodukování nového produktu, ale pouze napodobení nového produktu. Jako konkurenční výhoda můžou být označeny kvalitní výrobky, kvalitní zaměstnanci, pružnost podniku, přístup k zákazníkovi, firemní kultura. (Plamínek 2014)

Manažeři užívají pojmu konkurenční výhoda, tak volně, že může označovat téměř vše, v čem je organizace podle jejich mínění dobrá. Porter se snaží opírat hlavně o ekonomické základy. Správně řečeno, konkurenční výhoda vám dovoluje sledovat jasný vztah mezi hodnotou, kterou vytváříte (vaším hodnotovým řetězcem) a jaké dosahujete výkonnosti (vaším výkazem zisku a ztráty). Porter považuje konkurenční výhodu za nástroj vytváření hodnoty a při takovém vytváření hodnoty i za nástroj odlišení od soupeřů. Zde nastává otázka, nakolik bude váš hodnotový řetězec odlišný a nakolik bude váš výsledek hospodaření lepší než odvětvový průměr. (Magretta 2012 s.19)

Dle Dvořáčka a Slunčíka (2012 s. 139) charakter konkurenční výhody ovlivňuje konkurenceschopnost domácích podniků na světovém trhu a jejich příspěvek ke zvyšování hospodářské úrovně. Dosažená ekonomická úroveň na druhé straně má vliv na zdroje a zaměření konkurenční výhody domácích podniků. V růstu životní úrovně obyvatelstva sehrává klíčovou roli produktivita vyjadřovaná hodnotou výrobků a služeb na jednotku vstupů, kterou určují ceny dosažitelné na trhu a efektivnost, se kterou jsou výrobky a služby vyráběné a poskytované. Z tohoto pohledu rozlišujeme cenově nákladovou (náklady výrobních faktorů a efektivnosti výrobních metod) a kvalitativně založenou konkurenční výhodu. Základním předpokladem kvalitativně zaměřené konkurenční výhody je zvyšování technologické úrovně ekonomických činností, která je ovlivnitelná dosaženou úrovní rozvoje národní ekonomiky.

### **2.1.5 Okolí podniku**

Vše, co stojí mimo podnik jako organizaci, je nazýváno okolím podniku. Podnik je otevřený systém, který má vazby ke svému okolí. Dosažená úroveň výsledků podniku ve velké míře závisí na vnějších faktorech. Je důležité mít přehled o okolí podniku z toho důvodu, aby se pochopili vztahy s okolím, přizpůsobili se okolí a snažili se využít možností, jak ovlivňovat okolí. Okolí podniku se dělí na vnější a vnitřní. Vnitřní okolí podniku je spojeno se silami, které působí uvnitř podniku, vnější okolí obsahuje mikrookolí a

makrookolí. Faktory, na které podnik může mít určitý vliv představuje mikrookolí. Naopak makrookolí zahrnuje ty faktory působící na podnik, které nemůže ovlivňovat. (Dvořáček, Slunčík 2012)

Obr. 2.1 Podnikové okolí



Zdroj: vlastní zpracování (Dvořáček, Slunčík, 2012, s.3)

#### **2.1.5.1 Vnitřní okolí podniku**

Souhrn sil, které jsou uvnitř podniku a mají dopady na řízení podniku. Analýza vnitřního prostředí by se měla zaměřit na silné a slabé stránky podniku a jejich vztahu ke konkurenci. Musí se identifikovat klíčové proměnné podniku. To znamená, že na jejichž správném fungování závisí schopnost podniku čelit výzvám okolí. (Dvořáček, Slunčík 2012)

#### **2.1.5.2 Vnější okolí podniku**

Každý podnik vykonává v daném odvětví určitou činnost. V každém odvětví jsou podniky, které dělají tutéž, nebo podobnou činnost. Kromě toho, že podnik působí v nějakém odvětví, tak musí být také umístěn v prostoru. Z toho důvodu se posuzují lokalizační faktory, které jsou odlišné u výrobních podniků a u podniků poskytujících služby. Každý podnik je součástí ekonomického systému země, kde působí. Zahrnuje její stabilitu, právní prostředí, ekonomickou situaci, nebo charakter vlády. Důležitým faktorem působícím na všechny země je globalizace světové ekonomiky.

## 2.2 Metody použité v práci

V této části bylo nutno vyhledat si odborné literatuře jednotlivé metody týkající se konkurenceschopnosti. Následně všechny metody použité k hodnocení konkurenceschopnosti postupně charakterizovat a objasnit jejich postup. Konkrétně bude popsána analýza makrookolí PESTE, dále Porterova analýza 5 konkurenčních sil, vybrané ukazatele finanční analýzy, a nakonec budou posouzeny vnitřní a vnější okolí daného podniku pomocí SWOT analýzy (silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby).

### 2.2.1 PESTLE ANALÝZA

Důležitost této analýzy je zejména pro identifikaci vnějšího okolí podniku. Pomáhá zjišťovat změny a trendy, které v daném prostředí probíhají, a které mohou být pro náš podnik škodlivé. Analýza nám pomáhá určit, jak si podnik poradí s těmito vlivy a jak na ně bude reagovat. Přístup k této analýze se od 80. let označuje jako PEST analýza. Postupem doby se analýza začala rozšiřovat o další faktory a vznikla PESTLE, PESTLIED, STEEPLE a SLEPT. (Dvořáček, Slunčík 2012)

PESTLE znamená:

- Politické faktory - existující a potenciální působení politických vlivů
- Ekonomické faktory - působení a vliv ekonomiky
- Sociálně-kulturní faktory - dopady sociálních změn na organizaci
- Technologické faktory - využití technologií v podniku
- Legislativní faktory - vlivy legislativy
- Ekologické - problematika životního prostředí a její řešení<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>*PESTLE Analýza* [online] c2015. [cit. 2018-01-28]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>

## Politické a legislativní faktory

Faktory vymezují zejména existující a potenciální působení politických vlivů a vymezují pravidla pro činnost podniků. Zahrnují se sem instituce a zákony. Politické faktory zahrnují zejména:

- typ vlády a její stabilita,
- byrokracie, korupce a úroveň svobody tisku,
- aktuální politickou situaci
- regulace a deregulace ekonomiky
- zahraniční obchod

Právo jsou pravidla, jasně stanovená a jejich dodržování vynucuje stát. Právní předpis je soubor norem, do kterých patří zákony a nařízení. Obecně závazný předpis přijatý zákonodárným sborem se nazývá zákon. Zákon je podřízen ústavním zákonům a jim rovným mezinárodním smlouvám a nadřazen vyhláškám a nařízením. Právní předpisy jsou: základní (např. obchodní právo, trestní právo, pracovní a občanské právo), specifické (např. regulace cen, investiční pobídky, nebo regulace hospodářské soutěže). (Dvořáček, Slunčík 2012)

## Ekonomické faktory

Mají vliv na kupní sílu spotřebitelů a strukturu výdajů, protože obyvatelstvo jako takové tržní netvoří. Patří sem ekonomický růst země, současný hospodářský cyklus, inflace, HDP, národní důchod, úvěry, měnový kurz atd. (Jakubíková, 2009)

Výkonnost ekonomiky se obvykle měří pomocí **hrubého domácího produktu (HDP)**, což znamená peněžní vyjádření celkového toku zboží a služeb za určité období. Hrubý domácí produkt může být vymezen jako:

- nominální (běžný) HDP - hrubý domácí produkt vyjádřený v tržních cenách každého roku,
- reálný HDP - hrubý domácí produkt vyjádřený v cenách výchozího roku, tj. ve stálých cenách. Reálný HDP měří celkové množství produktu, zatímco nominální HDP jeho

současnou peněžní hodnotu. Jedná se vlastně o nominální HDP očištěný o inflaci pomocí deflátoru.

Deflátor HDP je poměr nominálního HDP k reálnému HDP a je označován jako cena HDP. (Dvořáček, Slunčík 2012 s.21)

Výkyvy celkové ekonomické aktivity se nazývají **hospodářské cykly**. Hospodářský cyklus nastává, pokud skutečný HDP vzhledem k potenciálnímu produktu roste nebo klesá. Hospodářský cyklus má tyto fáze: konjunktura, recese, krize, oživení. Cykly jsou nepravidelné a mají různou délku, ale často jsou si podobné. Hospodářský cyklus má mnoho teorií, které se dají rozdělit na dvě hlavní kategorie: primárně vnější a primárně vnitřní teorie cyklu. Vnější teorie jsou zapříčiněny vně ekonomického systému (klíma, války). Vnitřní teorie nacházejí příčiny uvnitř ekonomického systému. (Dvořáček, Slunčík 2012)

Vzájemný poměr mezi hodnotami dvou peněžních jednotek se nazývá **měnový kurz**. Na měnovém trhu je dán bodem, kde se nabídka měny střetne s poptávkou po této měně. Vývoj kurzu může být následující: znehodnocení (měna jedné země poklesne vůči jiné měně), zhodnocení (měna jedné země vzroste oproti jiné měně), devalvace (snížení kurzu), revalvace (zvýšení kurzu). (Dvořáček, Slunčík 2012)

**Inflace** znamená růst cenové hladiny. Míru inflace se definuje jako změna cenové hladiny. Cenová hladina představuje průměrnou úroveň cen souboru statků v běžném období ve srovnání s cenami základního období. To, jakým tempem roste cenová hladina určuje míru inflace. Inflace má vliv na reálné důchody a bohatství. S inflací klesá reálná hodnota peněz a subjekty investují místo držby peněz. (Dvořáček, Slunčík 2012)

### **Sociálně-kulturní faktory**

Je zde obsaženo demografické, kulturní a sociální prostředí. Demografie je statistika obyvatelstva. Zkoumá velikost populace, věkovou strukturu, pohlaví, růst populace, vzdělanost, porodnost, úmrtnost, migraci, aj. Kulturní prostředí zahrnuje instituce a ostatní faktory, které mají vliv na základní hodnoty, chování společnosti a preference. Patří sem i postoje, očekávání, jazyk, oblékání, náboženství. apod. Mezi sociální faktory patří sociální politika státu, společenský status, rodina, společenské zařízení. (Jakubíková, 2009)



## **Technologické faktory**

Všeobecně se jedná o využití vědy a techniky v podniku. Patří sem informační a komunikační technologie, metody řízení, produkty a výrobní postupy. Pro konkurenceschopnost podniku jsou technologie velice důležité a dělí se na: základní (využití pro jakýkoliv podnik), klíčové (umožňují nabízet diferencované produkty), rodící se (jsou ve fázi rozvoje a mají velký potenciál). (Dvořáček, Slunčík 2012)

Pro podnik je nutné neustále se zajímat o nové technické a technologické změny, aby nezůstal zaostalý. Pokud dojde k výrazné změně, může dojít až k ovlivnění okolí, ve kterém podnik působí. Aby byl podnik úspěšný je nutné, aby byl společností dobře předpovídan technologický rozvoj. (Sedláčková, Buchta 2006)

Dle Mallya (2007) je žádoucí předvídat vývoj směru technického vývoje, sledovat vládní podporu v oblasti výzkumu, rychlost morálního zastarávání, vývoj nákladů v důsledku inovací aj.

## **Ekologické faktory**

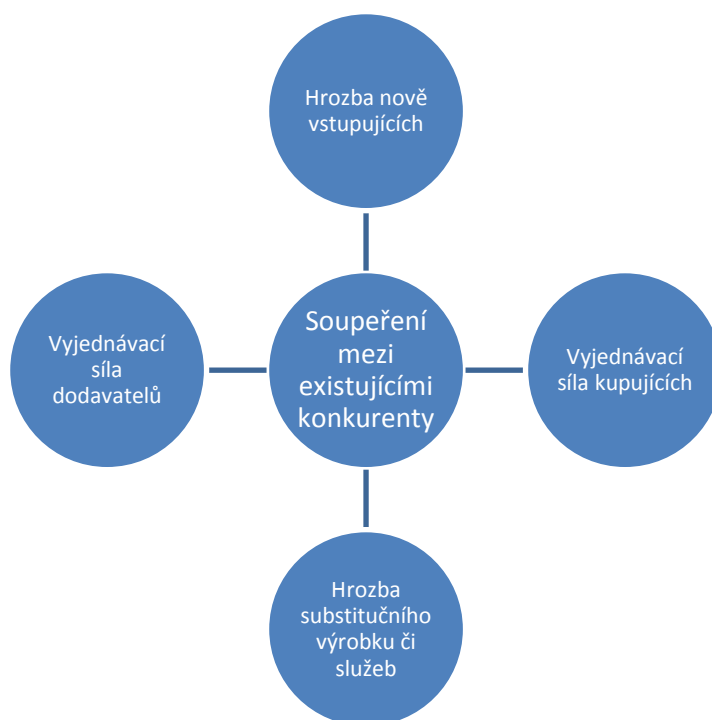
Ekologie se zabývá vztahem člověka k prostředí a přírodě. Zhoršování životního prostředí je celosvětový problém. Roste znečištění ovzduší, vody, půdy, vymírají živočišné druhy, ubývá ozonová vrstva. Pro ekologii jsou důležité faktory jako přírodní zdroje, klimatické podmínky, vodstvo, kvalita životního prostředí atd. (Jakubíková, 2009)

Důraz na ekologické uvědomění zákazníka a jeho vztah k životnímu prostředí je v současnosti stále větší. Hodnoty zákazníků se mění, nejen že se snaží uspokojit svoji potřebu, ale stále více z nich dbá na to, zdali to nebude mít negativní dopad na životní prostředí. Spousta podniků se snaží být aktivní v oblasti ochrany životního prostředí, čímž vzniká pro zákazníka přidaná hodnota. Může to znamenat konkurenční výhodu. (Lhotský, 2010)

### 2.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Spousta lidí bere konkurenci jako přímý souboj mezi soupeři. Jedná se o obvyklou definici, se kterou se setkáte, když po ní budete pátrat. Ale o konkurenci nelze uvažovat pouze takhle zúženě. Nejde pouze o to porazit konkurenci. Základem konkurenčního jednání je dosažení zisku. Do soupeření o zisk se zapojuje celá řada subjektů. Samozřejmě firmy bojují o zisky se svými rivaly na trhu. Soutěží ale i se zákazníky. Ti chtějí platit méně a získávat více. Podniky vyjednávají s dodavateli, pro které bude vždy výhodnější, když jim bude zapláceno více a dodávat budou méně. Soutěží i s výrobci, jelikož vytvářejí výrobky a ty by mohly nahradit jejich vlastní výrobky. Soupeří i s potenciálními konkurenty na trhu, jelikož jen jejich hrozba vstoupení do odvětví dává omezení vzhledem k tomu, kolik mohou účtovat zákazníkům. Těchto pět sil: konkurenti v odvětví, zákazníci, dodavatelé, substituty a potenciální noví konkurenti vytváří strukturu odvětví. (Magretta, 2012)

Obr. č. 2.2 Struktura odvětví: pět sil



Zdroj: vlastní zpracování (Magretta, 2012, s.43)

## **Kupující**

Zde mohou kupující, pokud budou mít velkou vyjednávací sílu, využít této páky ke snížení cen. Zákazníci se mohou také dožadovat toho, aby do produktu bylo vloženo více hodnoty. Ziskovost odvětví tím bude menší, jelikož si zákazníci připsí více hodnoty. pokud se vyhodnocuje vyjednávací síla zákazníků, musí být brán v potaz nejen konečný uživatel, stejně důležité mohou být i kanály jimiž jsou výrobky, nebo služby dodávány. V rámci odvětví se můžou vyskytnout skupiny zákazníků, které mají různou vyjednávací sílu a jsou více či méně citlivý na cenovou úroveň. Uplatňovat vyjednávací sílu budou zákazníci pravděpodobněji, pokud jsou citliví vůči ceně. Citlivější vůči ceně bývají kupující za těchto podmínek: produkty jsou nediferencované, drahé vzhledem k jiným nákladům či příjmům, nedůležité z hlediska jejich vlastní výkonnosti. (Magretta, 2012)

## **Dodavatelé**

Čím větší mají vyjednávací sílu, tím více ji využívají k účtování vyšších cen a získávání lepších podmínek. Ziskovost odvětví bude nižší, protože dodavatelé si přisvojí více hodnoty. Když analyzujete vyjednávací sílu dodavatelů, musíte brát v úvahu všechny nakupované vstupy vcházející do výrobku nebo služby, včetně práce. (Magretta, 2012)

Skupina dodavatelů má velký vliv za těchto podmínek:

- dodavatelovi výrobky a služby jsou důležitým vstupem pro podnikání odběratele
- zákazníci jsou dobře informováni
- nabídku ovládá pouze několik společností a je kontrolovanější než odvětví, kterému dodává
- odvětví není důležitým zákazníkem dodavatelské skupiny (Dvořáček, Slunčík, 2012)

## **Substituty**

Produkty, které jiným způsobem uspokojují tutéž potřebu jako produkt odvětví. Jsou bariérou ziskovosti odvětví. Stanovují úroveň cen, kterou zavedení producenti mohou udržet, aniž by došlo k poklesu prodejů. Substituty nejsou přímými konkurenty, a právě proto mohou přicházet z neočekávaných míst. Je velice těžké predikovat jejich výskyt, nebo si jich pouze všimnout, když se objeví. Jak vyhodnotit hrozbu substitutu? Zaměřit se hlavně na jeho ekonomické charakteristiky. Důležité je zejména, zda vzhledem k produktu odvětví nabízí atraktivní poměr ceny a výkonu. (Magretta, 2012)

## **Nový konkurenti vstupující do odvětví**

Před potenciálními nově příchozími hráči, kteří by zvýšili kapacitu a usilovali o získání tržního podílu v odvětví, je dané odvětví chráněno bariérami vstupu. Hrozba nových konkurentů působí na ziskovost ve dvou směrech. Působí na zmrazení cen. Pro nové aktéry by vyšší ceny jen zvyšovali přitažlivost vstupu do odvětví. Současně pak v odvětví již zavedení aktéři obvykle musí nést vyšší výdaje, aby uspokojili zákazníky. Což nově příchozí odrazuje, protože se tak zvyšuje laťka pro vstup do odvětví. (Magretta, 2012)

## **Soupeření mezi existujícími konkurenty**

Při vysoké intenzitě soupeření mezi konkurenty, se tento stav promítne do nižší ziskovosti. Z hodnoty, kterou konkurenti vytvářejí, ztratí část, když ji přenesou na kupujícího v podobě nižších cen nebo když ji vyplývají na zvýšené náklady konkurenčního jednání. Soupeření může mít různé podoby, mezi něž patří: investice do reklamy, uvádění nových produktů na trh, cenová konkurence, zlepšení služeb zákazníkům atd. Jak vyhodnotit intenzitu soupeření. Dle Portera bude nejvyšší když:

- Pomalý růst zapříčiňuje bitvy o podíl na trhu,
- Firmám brání odvětví opustit vysoké bariéry odchodu,
- Odvětví tvoří mnoho konkurentů, nebo jsou konkurenti zhruba stejně velcí, nebo stejně silní,

- Angažovanost z iracionálních důvodů, finanční výkonnost není nejdůležitějším cílem. Například vedení firmy může nabýt dojmu, že image firmy vyžaduje, aby nabízela úplnou výrobkovou řadu. (Magretta, 2012)

### 2.2.3 Finanční analýza

Jednou z důležitých součástí finančního řízení podniku je finanční analýza. Může být definována jako metodický nástroj, díky kterému lze vyhodnotit tzv. finanční zdraví daného podniku. Což směřuje k preferování likvidity a rentability jako složek finančního zdraví podniku a upozadňuje ostatní ukazatele finanční analýzy. S touto metodikou se můžeme často setkat. Finanční analýzu, ale může být brána jako nástroj, díky kterému lze získat z obecně přístupných finančních výkazů informací jinou běžně nedostupnou.

Za cíl finanční analýzy (FA) je nejčastěji bráno vyhodnocení finančního zdraví podniku pomocí logického průniku rentability a likvidity. Vymezení pouze tohoto cíle FA není systémově udržitelné. Proto si definujeme různé další cíle. Například zjistit jaké jsou silné a slabé stránky podniku, nebo zjistit finanční problémy podniku, kdy má podnik potíže s likviditou a musí učinit změny v činnostech podniku, nebo ve způsobu financování podniku. FA má za úkol oživit neboli zlepšit výkonnost podniku. Snažit se o maximální informační vytíženost přístupných datových základů a vytvářet data jinak nedostupná. Informace, které jsou získány z FA může využít teoreticky každý. S trochou nadhledu by se dalo říct, že informace získané z FA může využít každý, kdo se o tyto informace zajímá. Samozřejmě musí mít v dané problematice aspoň nějaké minimální znalosti. Často se v praxi lze setkat u FA se dvěma uživateli. Jedná se buď o daný zkoumaný podnik, nebo o konkurenci toho podniku. Paradoxem je, že se často lze setkat s případy, kdy konkurující podniky mají více informací o konkurentech než o vlastním podniku.

Mezi základní vstupní zdroje FA se řadí finanční účetnictví, naturální ukazatele, údaje z finančního nebo z kapitálového trhu a vstupy z fundamentální analýzy. Nejčastěji u finanční analýzy používáme účetní výkazy (výkazy finančního účetnictví, výkazy vnitropodnikového účetnictví) a výroční zprávy, tyto zdroje jsou označovány jako standardní. (Kalouda, 2015)

Základním nástrojem FA je poměrová analýza. Ukazatele vzniknou tak, že do poměru dáme dva absolutní ukazatele. Výhodou ukazatelů je, že redukují údaje lišící se podle velikosti společnosti a umožňují mezipodnikové srovnání. Srovnání je doporučeno provádět v

jenom daném oboru. Z výpočtů poměrové analýzy lze získat informace o kapitálové struktuře, schopnosti hradit krátkodobé závazky, o zadluženosti podniku a využívat efektivně aktiva při podnikové činnosti.<sup>2</sup>

Základní okruhy poměrových ukazatelů:

1. Rentabilita (výnosnost)
2. Aktivita (vázanost kapitálu)
3. Likvidita (platební schopnost)
4. Zadluženost (struktura finančních zdrojů)

### 1. Ukazatele rentability

Ukazatele rentability v odlišných metodách výpočtu ukazují výnosnost vloženého kapitálu. V praxi jsou různé definice, které se vytváří dle konkrétních potřeb podniku. Obecný tvar je znázorňován poměrem mezi čistým, nebo upraveným ziskem a hodnotou vloženého kapitálu.

- **Rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE)** - definuje výnosnost dlouhodobého investičního kapitálu.

$$ROCE = \frac{EBIT}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé dluhy}} \quad (2.1)$$

- **Rentabilita vloženého kapitálu (ROE)** - vyjadřuje ziskovost vlastních zdrojů a to jak jsou zhodnoceny v zisku.

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.2)$$

- **Rentabilita aktiv (ROA)** - ukazatel ROA poměřuje zisk s aktivy vloženými do podniku. Nebere v potaz to z jakých zdrojů jsou financovány.

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}} \quad (2.3)$$

- **Rentabilita tržeb (ROS)** - vypovídá o množství zisku v Kč na 1 Kč tržeb. Vyjadřuje stupeň ziskovosti podniku.

$$ROS = \frac{EAT}{\text{tržby}} \quad (2.4)$$

---

<sup>2</sup>Finanční analýza v podniku [online], c2017. [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: <http://www.financevpraxi.cz/podnikove-finance-financi-analyza>

## 2. Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity ukazují schopnost podniku využívat majetek. Jsou to ukazatele vázanosti kapitálu v různých formách aktiv. Vyjadřují se rychlostí obratu a dobou obratu. Rychlost obratu za období ukazuje kolikrát se za určitou dobu majetek obrátí. Doba obratu vyjadřuje, po jakou dobu je majetek vázán v určité formě.<sup>3</sup>

- **Obrátka celkových aktiv (rychlost obratu)** - ukazatel obratu celkových aktiv měří obrat využití celkového majetku. Snahou je, aby byl ukazatel co nejvyšší. Čím je hodnota vyšší, tím lépe podnik využívá svůj majetek.

$$\text{Obrátka celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.5)$$

- **Doba obratu aktiv** - ukazuje za jakou dobu dojde k obratu celkových aktiv ve vztahu k tržbám. Pro podnik je pozitivní, když je doba obratu aktiv co nejkratší.

$$\text{Doba obratu aktiv (dny)} = \frac{\text{celková aktiva} * 360}{\text{tržby}} \quad (2.6)$$

- **Doba obratu zásob** - důležité je udržovat dobu obratu zásob na technicky a ekonomicky odůvodnitelné výši. Udává průměrnou dobu, po jakou jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřebování nebo prodeje.

$$\text{Doba obratu zásob (dny)} = \frac{\text{zásoby} * 360}{\text{tržby}} \quad (2.7)$$

- **Doba obratu pohledávek** - ukazatel vypovídající o strategii řízení pohledávek. Udává, za jakou dobu jsou průměrně faktury zaplacený. Nastane-li situace, že ukazatel překračuje doby splatnosti, musí se zkontrolovat platební kázeň odběratelů. Ukazatel nám pomáhá plánovat peněžní toky.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky} * 360}{\text{tržby}} \quad (2.8)$$

---

<sup>3</sup>Ukazatele aktivity [online], c2016. [cit. 2018-02-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ukazatele-aktivity>

- **Doba obratu závazků** - stanovuje dobu, která v průměru uplyne mezi nákupem zásob či externích výkonů a jejich úhradou. Ukazuje platební morálku podniku vůči věřitelům.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky} * 360}{\text{tržby}} \quad (2.9)$$

### 3. Ukazatele likvidity

Likvidita je definována jako schopnost podniku platit závazky a mít dostatek zdrojů na provedení potřebných plateb. Pro likviditu podniku je tedy důležité, za jakou dobu je podnik schopen inkasovat své pohledávky, jestli je v případě nutnosti schopen prodat zásoby, jak se mu daří prodávat výrobky apod. (Dluhošová, 2006)

**Ukazatel celkové likvidity** - ukazatel dává do poměru objem oběžných aktiv s objemem závazků, které jsou splatné v blízké budoucnosti. Doporučená hodnota ukazatele se pohybuje v rozmezí od 1,5 do 2,5. Podstatné je porovnání s podniky, které působí ve stejném oboru. Hlavní předpoklad, že oběžná aktiva se v co nejkratší době přemění v peněžní prostředky není vždy dodržen, což je slabinou ukazatele.

$$\text{Celková likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.10)$$

**Pohotová likvidita** - tento ukazatel je očištěn o zásoby, jelikož se nejedná o zrovna likvidní položku. Ukazuje kolika korunami pohledávek a hotovosti je pokryta 1 Kč krátkodobých závazků. Doporučená hodnota pohotové likvidity se pohybuje od 1,0 do 1,5. Pokud ukazatel roste ukazuje zlepšení finanční a platební situace.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná likvidita} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.11)$$



**Okamžitá likvidita** - nebo také pokladní likvidita. Okamžitá likvidita jsou peněžní prostředky, které má podnik k dispozici. Zahrnujeme sem hotovost, účet, pokladnu, šeky a krátkodobé cenné papíry. Ukazatel je označován jako nestabilní, a slouží k objasnění úrovně likvidity podniku. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 0,2 až 0,5.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.12)$$

#### 4. Ukazatele zadluženosti

Stabilitu podniku lze hodnotit podle vztahu aktiv a zdrojů jejich krytí. Majiteli firem je preferována vyšší zadluženost, věřiteli naopak logicky zadluženost nižší.

**Podíl vlastního kapitálu na aktivech** - ukazatel vyjadřuje dlouhodobou finanční stabilitu a ukazuje, jak je podnik schopen krýt svůj majetek z vlastních zdrojů a jaká je jeho finanční samostatnost. Čím je ukazatel vyšší tím je podnik stabilnější. Pokud je ukazatel příliš vysoký, mohou být vložené prostředky méně výnosné.

$$\text{Podíl vlastního kapitálu na aktivech} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.13)$$

**Stupeň krytí stálých aktiv** - poměřuje dlouhodobý kapitál a stálá aktiva. Pokud roste hodnota těchto dvou ukazatelů, zvyšuje se i finanční stabilita společnosti. Platí zde, že všechna stálá aktiva mají být pokryta dlouhodobým kapitálem.

$$\text{Stupeň krytí stálých aktiv} = \frac{\text{dlouhodobý kapitál}}{\text{stálá aktiva}} \quad (2.14)$$

**Ukazatel celkové zadluženosti** (ukazatel věřitelského rizika) – ukazuje finanční úroveň společnosti. Celková zadluženost poměřuje celkové dluhy a celková aktiva. Pokud je ukazatel vysoký, zvyšuje se i riziko věřitelů. Ukazatel je důležitý hlavně pro dlouhodobé věřitele, což jsou většinou banky.

$$\text{Ukazatel celkové zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.15)$$

**Majetkový koeficient** – neboli finanční páka. Pro finanční řízení je důležité si udržovat vyvážený poměr mezi vlastními a cizími zdroji. Proto by měl být tento ukazatel stabilní. Jedná se o podíl celkových aktiv a vlastního kapitálu.

$$\text{Majetkový koeficient} = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.16)$$

**Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu** – přijatelná zadluženost vlastního kapitálu je závislá na tom v jakém stádiu vývoje se právě společnost nachází. Ideální hodnoty ukazatele se u stabilních společností pohybují v rozmezí od 80 % do 120 %.

$$\text{Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.17)$$

## 2.2.4 SWOT analýza

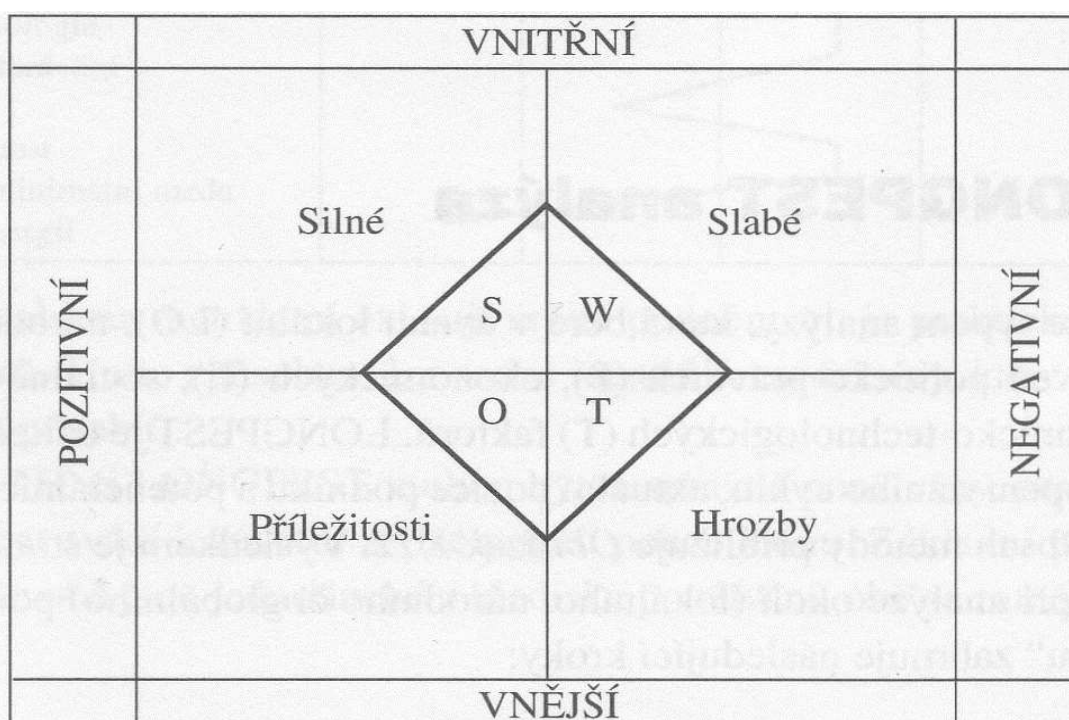
SWOT analýza je jednoduchý a velice rozšířený nástroj, byl vytvořen v 60. letech minulého století jako organizační princip diskusí při poradách v rámci procesů strategického plánování. Manažeři mají za úkol uvést silné stránky firmy, její slabiny, příležitosti i možné hrozby. Analýza se snaží rozpoznat vztah podniku a jeho vnějšího okolí, avšak obvykle nemá takovou analytickou sílu a postrádá objektivitu. (Magretta, 2012)

SWOT je zkratkou pro čtyři kategorie faktorů okolí:

- silné stránky (Strong)
- slabé stránky (Weaknesses)
- příležitosti (opportunities)
- hrozby (Threats)

Silné a slabé stránky souvisí s vnitřním okolím, zatímco příležitosti a hrozby s okolím vnějším. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Obrázek 2.3 Podstata SWOT Analýzy



Zdroj: (Dvořáček, Slunčík 2012, s.15)

**Silné stránky** - jsou to faktory, které nám pomáhají získat konkurenční výhodu oproti ostatním podnikům. Za silnou stránku podniku se považuje zdroj, schopnost, nebo kompetence. Zdrojem můžou být například kvalitnější materiál, nebo suroviny oproti konkurenci. Dále lze do silných stránek zahrnout dobře zavedené distribuční kanály, vyspělejší technologie, odborný tým manažerů, ale také třeba dobré finanční vztahy.

**Slabé stránky** - zde jsou zahrnuty faktory, které snižují výkonnost podniku. Přestože tyto faktory snižují výkonnost podniku, je pozitivní, že můžou být podnikem ovlivněny, a tedy zmenšena jejich působnost. Například stroje, které už jsou zastaralé, manažerský tým bez dostatečných schopností hlavně při strategickém rozhodování, nedostatek potřebných zdrojů atd.

**Příležitosti** - jedná se o podmínky v prostředí. Může se jednat o současné podmínky, ale i podmínky budoucí. Dané podmínky mají pozitivní vliv na současný nebo potenciální výstup organizace. Příznivé podmínky jsou třeba změny v zákonech, které příznivě ovlivní náš podnik, nebo také zvyšující se počet obyvatel, díky čemuž lze předpokládat, že bude mít podnik více zákazníků anebo potenciálních zaměstnanců. Za velkou příležitost se dá považovat zavedení nové technologie, neboť díky novým technologiím se podniku často podaří zvýšit výkonnost. Příležitosti je vhodné posuzovat z dlouhodobého hlediska.

**Hrozby** - mohou být současné i budoucí. Mají nepříznivý vliv na současný, ale i budoucí výstup společnosti. Hrozby pocházejí z vnějšího prostředí, tudíž je nemůže podnik žádným způsobem ovlivňovat. Na firmu negativně působí například snížený počet zákazníků, nebo změna legislativních podmínek v zemi. Hrozbou je také vstup nové a silné konkurence na trh. (Košťan, Šuleř, 2002)

### 3. Charakteristika podniku

V této části práce bude představena vybraná firma, kterou je společnost J.M.I.T. a.s. Jedná se o stabilního českého autodopravce. Společnost byla založena v roce 1991. Specializuje se zejména na přepravu velkoobjemových nákladů. Filosofii společnosti je obsloužit zákazníky v co nejkratší době a za co nejnížší náklady.

#### 3.1 Základní informace

**Název:** J.M.I.T. a.s.

**Sídlo:** Olomoucká 15, Hlubočky 783 65

**IČ:** 27846458

**DIČ:** CZ27846458

**Internetové stránky:** [www.jmit.cz](http://www.jmit.cz)

**E-mail:** [jmit@jmit.cz](mailto:jmit@jmit.cz)

Obr. 3.1. Logo společnosti J.M.I.T



Hlavní náplň činnosti společnosti je přeprava zásilek po České republice a Evropě. Společnost má zhruba 120 zaměstnanců ve dvou různých divizích. První je klasická kamionová a druhá je zaměřena na přepravy po Evropské unii pro zahraničního partnera. Pokud to zákazník vyžaduje, společnost zprostředkuje skladování zboží a zajišťuje rovněž celní formality při dovozu či vývozu. Řidiči najezdí každý rok přes 8,5 milionu kilometrů. Společnost sídlí v Hlubočkách u Olomouce. V centrále se nachází dispečink, který funguje dvacet čtyři hodin denně. Koordinátoři jsou kvalitně proškoleni, mluví plynule několika světovými jazyky a mají dokonalý přehled v autodopravě.

## 3.2 Historie

Společnost byla založena v roce 1991, kdy získala povolení k provádění mezinárodní přepravy. Během následujících let byla postupně pořízena vlastní speciální přepravní technika. V roce 1993 byla zahájena spolupráce s významným Lucemburským partnerem. Dále zaveden satelitní komunikační systém pro online kontrolu nad vozidly. V roce 1997 získání certifikátu kvality ISO 9001. V dalších letech rozšíření služeb společnosti v oblasti skladování, distribuce zboží a celního řízení. Společnosti se také podařilo získat outsourcing dopravy ve společnosti Mora Moravia a.s. V roce 2003 proveden audit Lloyd's Register Quality Assurance a získání certifikátu ISO 9001:2000. Zahájení výstavby nového logistického areálu ve Velké Bystřici. V letech 2007/2008 obnova vozového parku a jeho rozšíření na 80 vozidel. Zavedení nového sledovacího systému vozidel ECHOTRACK.

V roce 2010 vzniká transformací firmy Jaromír Musil J.M.I.T. společnost J.M.I.T. a.s. Na valné hromadě bylo rozhodnuto o povolení vkladu do základního kapitálu společnosti, a to dopravních prostředků, akcionářem firmy. J.M.I.T. a.s. se dále zaměřuje na podnikání v mezinárodní kamionové dopravě. V lednu 2018 úspěšný audit dle nové normy pro ISO 9001:2015. Společnost se snaží o neustálé zlepšování systému řízení kvality. Většinu vozového parku tvoří nákladní vozy značky DAF. Aby společnost mohla plnit svůj cíl, dodávat kvalitní a včasné služby, je vozový park neustále obnovován.

## 3.3 Nabízené služby

**Velkoobjemová přeprava** – společnost se specializuje zejména na transport mezi státy Evropské unie. Propracovaný systém je využíván zákazníky z různých míst České republiky a Evropy. K dispozici má společnost desítky moderních kamionů pro velkoobjemovou přepravu, vlastní dispečink fungující dvacet čtyři hodin denně. Kamiony pojmu objem přepravy až 120 kubických metrů a dosahují nosnosti až 24 tun. Přičemž kapacita vozidel je 38 europalet. Mezi zákazníky společnosti patří výrobci komponentů pro automobilový průmysl, výrobci pneumatik či izolačních hmot. Společnost provozuje především mezinárodní dopravu a hlavní cílovou destinací je Německo. Dalšími destinacemi jsou Anglie, Maďarsko, Rumunsko nebo Benelux.

**Spedice** – J.M.I.T. dlouhodobě spolupracuje s dopravci z různých míst České republiky. Všichni smluvní partneři musí splňovat zákonné bezpečnostní náležitosti a být

pojištění. Cílové destinace jsou většinou v západní a střední Evropě. Díky vyspělým technologiím má společnost i zákazník neustálou kontrolu nad přepravovaným zbožím.

**Logistika** – Zajištění toho, že se zboží dostane v požadovaný čas a bez jakékoliv újmy na místo určení. V oblasti spedice a logistiky společnost poskytuje plný servis. Vnitrostátní i mezinárodní kamionová doprava je zajišťována v režimu just in time. K tomu je nápomocen vlastní tým dispečerů, kteří ovládají světové jazyky. Dále snaha co nejrychleji reagovat na požadavky zákazníků a nabídka zajištění skladovacích prostor.

**Pojištění** – společnost využívá pro přepravu zboží vlastní kamiony, což snižuje riziko jeho poškození, ale naopak se zvyšuje spolehlivost. Jelikož na silnicích není nikdo zcela bezpečný a kdykoliv se může přihodit nějaká nehoda, je přeprava pojištěna do výše 10 milionů korun, aby se minimalizovali ztráty zadavatele přepravy. Jedná se o pojištění odpovědnosti, které vychází z Úmluvy o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční nákladní dopravě (CMR). Společnost je zároveň pojištěna pro přepravu velmi drahého zboží.

### **3.4 Organizační struktura společnosti**

Graf organizační struktury společnosti J.M.I.T. a.s. se nachází v Příloze č. 1. Ve společnosti je zaměstnáno zhruba 120 lidí. Statutárním orgánem společnosti je představenstvo, které je tvořeno třemi členy a v jeho čele je předseda představenstva. Na výkon působnosti představenstva dohlíží dozorčí rada, která má rovněž tři členy. Představenstvo kontroluje činnost Vedoucího ekonomického úseku, Vedoucí provozního úseku (vedoucí dispečer) a úseku servisu (technik). Vedoucí ekonomického úseku kontroluje činnost ekonoma, provozní účetní, pokladní a fakturanta. Vedoucí provozního úseku dohlíží na dispečery a ti kontrolují řidiče. Úsek servisu dohlíží na vedoucí servisu a mechaniky opraváře.

### 3.5 Ekonomická charakteristika

Tab. 3.1: Základní ekonomická charakteristika k 31.12.2016 v tis. Kč

Základní kapitál	52 000
Tržby	251 136
Vlastní kapitál	66 818
Hospodářský výsledek před zdaněním	6 130
Krátkodobé pohledávky	41 825
Krátkodobé závazky	43 361
Dlouhodobé závazky	28 617

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů společnosti

K 31.12.2016 činil základní kapitál J.M.I.T. a.s. 52 000 tis. Kč. Tržby byly ve výši 251 136 tis. Kč. Podnik vytvořil za rok 2016 hospodářský výsledek před zdaněním 6130 tis. Kč. Celková výše krátkodobých pohledávek o částce 41 825 tis. Kč. Celkové závazky dosáhly 71 978 tis. Kč, z toho 43 361 krátkodobé závazky a 28 617 závazky dlouhodobé.



## **4. Analýza konkurenceschopnosti podniku autodopravy**

V této kapitole jsou metody pro posouzení konkurenceschopnosti, které jsou uvedené v teoretické části aplikovány na vybranou společnost J.M.I.T. a.s. Faktory vnějšího okolí budou popsány pomocí PEST analýzy. Dále je v kapitole popsáno oborové okolí podniku, přičemž nám pomůže Porterův model pěti konkurenčních sil. Výkonnost podniku a jeho finanční zdraví se popíše pomocí finanční analýzy. Jako poslední bude provedena SWOT analýza a vyhodnoceny silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a hrozby.

### **4.1 PESTLE analýza**

PESTLE analýza identifikuje jednotlivé faktory vnějšího okolí, kterým podnik čelí a nemůže je ovlivnit. Dělí se na faktory politické, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické, legislativní a ekologické.

#### **Politické faktory**

Politické vlivy zasahují do všech sfér v zemi. Politická situace země ovlivňuje tedy rovněž podnikatelskou činnost. Pro podnikatele jsou negativní hlavně náhlé, nekoncepční změny právního prostředí, které brání v dlouhodobém plánování.

Snahou státu je budovat co možná nej kvalitnější podnikatelské prostředí. Pomocí moderních technologií (digitalizace) je snaha o zlepšení administrativních podmínek a tím tedy usnadnění činnosti podnikatelům. Dále je zde možnost využívat různé podpory, jako jsou dotace, což je tzv. podpora přímá nebo různé poradenské činnosti pomocí různých institucí, což je nepřímá forma podpory.

V roce 2004 vstoupila Česká republika do Evropské unie. Členství v Evropské unii přineslo ČR spoustu výhod například čtyři svobody EU: volný pohyb zboží, služeb, kapitálu a osob. Pro dopravní politiku je důležitým dokumentem Bílá kniha. Dokument představuje dopravní politiku v EU pro období 2012-2020 s výhledem do roku 2050. Cílem je snížit závislost Evropy na dovážené ropě a snížení uhlíkových emisí o 60 % do roku 2050, přestat používat běžný pohon ve městech, využívat 40 % nízkouhlíkových paliv v letecké dopravě a snížit o 40 % emise ve vodní dopravě. Dosáhnout těchto cílů se má přesunutím 50 % přepravy

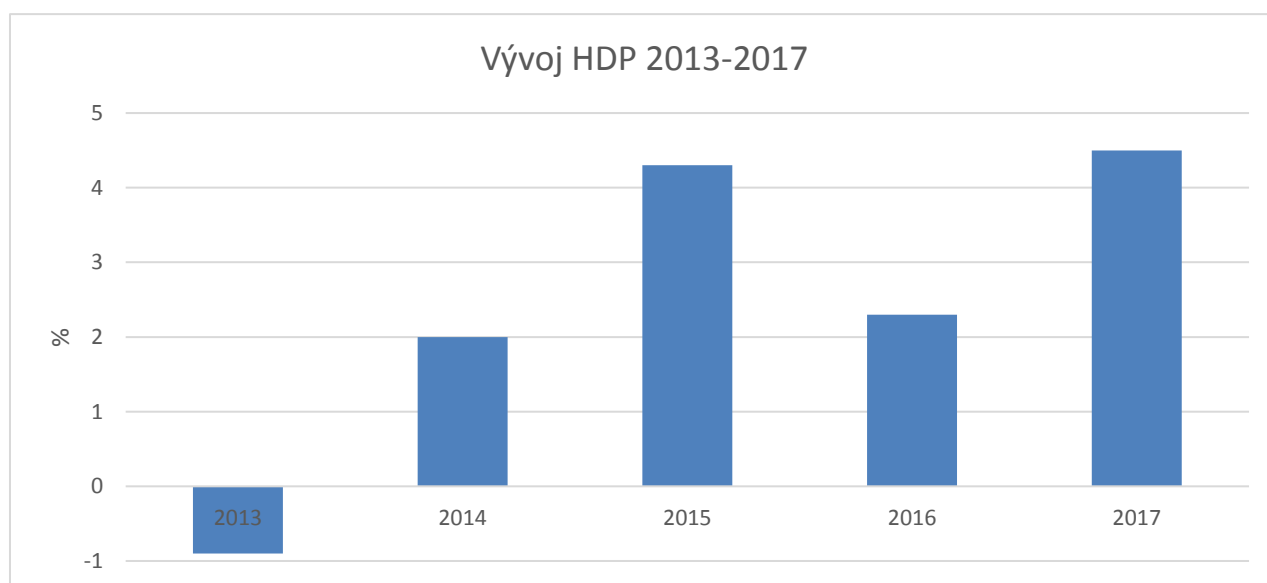
nákladů na střední a dlouhé vzdálenosti ze silniční na železniční a vodní dopravu, zavádění alternativních energií v dopravě, účinnější motory a optimalizace přepravních procesů.<sup>4</sup>

## **Ekonomické faktory**

K ekonomickým faktorům, které svým vývojem mají vliv na daný podnik patří hlavně makroekonomické ukazatele. Jedná se o ekonomický růst, HDP (hrubý domácí produkt), státní výdaje, měnové kurzy, nezaměstnanost či inflaci. Česká republika je otevřenou ekonomikou, která je výrazně ovlivněna exportem a importem. Její hospodářský růst bude výrazně ovlivněn sousedními státy a zeměmi Evropské unie.

**HDP** je nejpoužívanější a klíčový ukazatel hospodářské výkonnosti země. Definuje se jako vše, co se za dané období vyprodukuje na území dané země, bez ohledu na to, zda jsou vlastněny občany daného státu, nebo cizinci. Důležité je si ale uvědomit, že HDP nutně nevyjadřuje kvalitu života a bohatství občanů v dané zemi.

Graf 4.1: Vývoj HDP 2013-2017



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

V grafu 4.1 můžeme vidět vývoj HDP v letech 2013-2017. Graf nám ukazuje, že kromě roku 2013 má HDP rostoucí tendenci. V roce 2013 bylo zaznamenáno meziroční snížení o 0,9 %, což bylo zejména důsledkem poklesu investic. V následujícím roce HDP

<sup>4</sup> DOPRAVNÍ POLITIKA ČR PRO OBDOBÍ 2014–2020 S VÝHLEDEM DO ROKU 2050 [online]. 2012 [cit. 2018-04-22]. Dostupné z: <http://www.ibesip.cz/data/web/soubory/doprava/dp1420.pdf>

vzrostl meziročně o 2 %. Přispěla k tomu hlavně zahraniční poptávka, podpořené růstem výdajů domácností a vlády na konečnou spotřebu. Za rok 2015 se HDP zvýšil oproti předchozímu roku o 4,3 %. Růst ekonomiky zrychloval díky rostoucí spotřebě domácností a zvýšené investiční aktivitě. Jednalo o nejvyšší růst HDP za posledních osm let. Růst HDP za rok 2016 činil 2,3 %. Faktory růstu byly zahraniční poptávka a spotřeba domácností. Podle předběžného odhadu vzrostl v roce 2017 HDP o 4,5 %.<sup>5</sup> V tomto roce zaznamenala česká ekonomika dynamický růst. K růstu HDP významně přispěly hlavně zahraniční poptávka a spotřební výdaje domácností. Růst zaznamenaly všechny složky poptávky. Dařilo se zejména průmyslu a odvětví služeb. Díky růstu HDP se očekává zvýšení průměrných mezd. Lze očekávat i zvýšení tržeb ekonomických subjektů, a dobrý vliv na společnost J.M.I.T. a.s. Pokud se bude i nadále dařit průmysl, znamená to pro J.M.I.T. a.s. pozitivum, z důvodu zvýšené poptávky po službách společnosti.

Pro zkoumanou společnost je důležitý vývoj hodnoty **měnového kurzu**. Většina plateb J.M.I.T. a.s. je přijímána v cizí měně, většinou z trhů západní Evropy. Platby jsou tedy přijímány v eurech. Důležité je, že byl v první polovině roku 2017 ukončen režim devizových intervencí. ČNB rozhodla o ukončení svého kurzového závazku a nebude tak bránit posílení koruny pod hranici 27Kč/EUR.

---

<sup>5</sup>HDP 2018, vývoj HDP v ČR - 5 let [online]. [cit. 2018-02-04]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?G=3&A=2&page=1>

Graf 4.2 Vývoj kurzu EUR/CZK

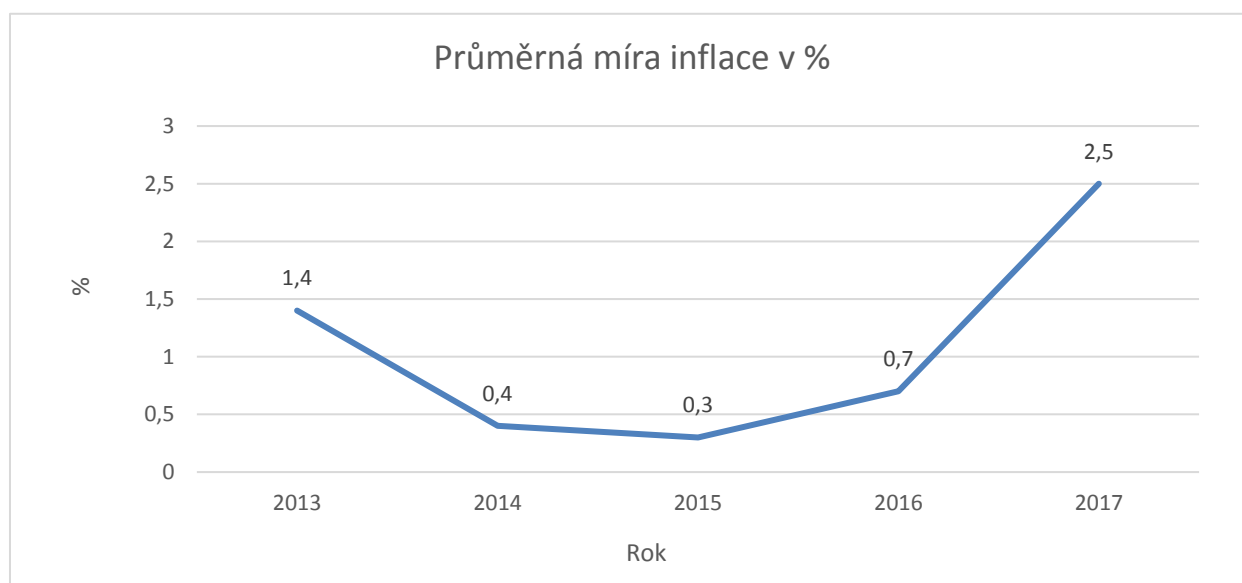


Zdroj: [www.kurzy.cz](http://www.kurzy.cz)

Z grafu 4.2 můžeme vidět vývoj kurzu EUR/CZK v období od 1.3.2016 do 1.3.2018. Do ukončení intervencí se kurz pohyboval kolem 27 Kč/EUR, poté začala koruna s mírnými výkyvy posilovat.

Jedním z důležitých faktorů je i **míra inflace**. Jedná se o přírůstek ročního indexu spotřebitelských cen, který vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za posledních dvanáct měsíců proti průměru předchozích dvanácti měsíců. Při zjišťování inflace se sleduje tzv. cenová hladina, která se měří prostřednictvím spotřebitelského koše. V tomto koši se porovnávají jednotlivé položky služeb a zboží. Měření inflace má na starosti Český statistický úřad. Inflace se projevuje ve všech oborech ekonomiky včetně dopravy.

Graf 4.3: Vývoj míry inflace



Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ

Na základě grafu 4.3, který byl sestaven za období let 2013-2017 lze vidět, že nejnižší míra inflace byla dosažena v roce 2015 a to 0,3 % a nejvyšší hodnota za posledních pět let 2,5 % v předchozím roce 2017. Vývoj míry byl v roce 2017 několikanásobně vyšší než v roce 2016. Zásadní vliv na zvyšování cenové hladiny měly opět ceny v oddíle potravin a nealkoholické nápoje. Dalším v pořadí důvodů růstu bylo zvýšení ceny v oddíle bydlení. Vliv mělo také zvýšení cen alkoholických nápojů, tabáku a dopravy.

Dalším z důležitých makroekonomických ukazatelů je **nezaměstnanost** a vyvíjí se v souladu s HDP. Cílem je, aby byla nezaměstnanost, co nejnižší. Obecná míra nezaměstnanosti vyjadřuje podíl počtu nezaměstnaných na celkové pracovní síle v procentech. V prosinci roku 2017 byla míra nezaměstnanosti v České republice 3,8 %, což je nejnižší podíl z celé Evropské unie. Společnost J.M.I.T., a.s. sídlí v olomouckém kraji, kde byla míra nezaměstnanosti podle údajů Ministerstva práce a sociálních věcí ČR v prosinci 2017 vyšší oproti republikovému průměru a to 4,3 %. V olomouckém kraji byl podíl nezaměstnaných po Moravskoslezském (5,8%), Ústeckém (5,4%) a Jihomoravském kraji (4,6%), čtvrtý nejvyšší v ČR. Podíl nezaměstnaných se vzhledem k předešlým letem snižuje. V roce 2016 byla

nezaměstnanost v prosinci v olomouckém kraji 5,9 % a v předešlém roce 2015 se jednalo o 7,0 %.<sup>6</sup>

### **Sociálně-kulturní faktory**

V České republice byl ke 30. září 2017 stav obyvatel 10,597 milionu. Na tomto přírůstku se podílela jak zahraniční migrace, tak přirozená měna. Počet obyvatel se od začátku roku do konce září zvýšil o 18,7 tisíce osob. Saldo zahraničního stěhování dosáhlo za první tři měsíce roku 2017 hodnoty 16,4 tisíce, o 2,5 tisíce více než ve stejném období předcházejícího roku. V roce 2016 se počet osob zvýšil o 25 tisíc na 10,578 milionu. Bilance zahraničního stěhování byla v roce 2016 kladná ve výši 20,1 tisíce, o 4,1 tisíce vyšší než v roce 2016.<sup>7</sup>

Z pohledu zákazníků společnosti J.M.I.T. a.s. není demografický vývoj nijak významně důležitý. Služby společnosti si může objednat každý bez ohledu na věk, pohlaví, nebo národnost i stáří. Z jiného úhlu se ale na tuto problematiku pohlíží z pohledu zaměstnanců. Řidiči kamionů jsou jednou z nejvíce nedostatkových profesí na českém trhu práce. Podle analýzy sdružení dopravců ČESMAD Bohemia v ČR chybí více než 10 tisíc řidičů. Experti odhadují, že se tento problém bude i nadále prohlubovat, jelikož se dopravcům nedaří zaujmout mladší generaci a stávající řidiči odcházejí do zahraničí. Řešení situace nedostatku řidičů pak rozhodně nepomáhá způsob výplaty mzdy řidičům v dietách. Řidiči, kteří jezdí do zahraničí, dostávají od zaměstnavatele minimální mzdu a pak zákonem přiznané diety, které nemají být vůbec součástí mzdy. Řidiči si sice mohou přijít na nadprůměrný plat, ale kvůli minimální mzdě jsou znevýhodněni v případě zdravotních potíží, ztráty zaměstnání anebo při spoření na důchod. V dalších letech se tak podle expertů poptávka zvedne o dalších několik tisíc řidičů.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup>NEZAMĚŠTNANOST V OLOMOUCKÉM KRAJI K 31. 12. 2017 [online]. [cit. 2018-02-04]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/11276/74020866/NEZ2017\\_12.pdf/c7b92c0d-818f-4b74-bedf-2d69cc41b5b2?version=1.4](https://www.czso.cz/documents/11276/74020866/NEZ2017_12.pdf/c7b92c0d-818f-4b74-bedf-2d69cc41b5b2?version=1.4)

<sup>7</sup>Pohyb obyvatelstva - I. - 3. čtvrtletí 2017 [online], c2017. [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/pohyb-obyvatelstva-1-3-ctvrtleti-2017>

<sup>8</sup>Řidiči kamionů jsou nejvíce nedostatkovou profesí na českém trhu [online], c2017. [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: <https://logistika.ihned.cz/c1-65763950-ridici-kamionu-jsou-nejvice-nedostatkovou-profesi-na-ceskem-trhu>

## **Technologické faktory**

Technologické faktory a technická úroveň podniku jsou důležité pro jeho konkurenceschopnost. V dnešní době technického pokroku je nutné tyto faktory neustále analyzovat, aby podnik nezaostával za ostatními. Není pravidlem, že technicky vyspělejší podnik má ihned větší prodeje a výdělky. Určitě má ale k tomu mnohem větší předpoklady, pokud jich správně využije. Společnost J.M.I.T. a.s. disponuje téměř stovkou moderních velkoobjemových a návěsových souprav. Převážně se jedná o kamiony značek DAF a Mercedes-Benz. Návěsy a přívěsy splňují přísné normy Evropské unie a mají kapacitu až 38 europalet. Soupravy jsou vybaveny GPS systémy, posuvnými sloupky a vybavením pro bezpečné ukotvení nákladu. Efektivní využití kamionů má na starosti dispečink. Díky koordinátorům, kteří jsou neustále k dispozici je pohyb kamionů po evropských i tuzemských silnicích pod kontrolou 24 hodin denně sedm dní v týdnu. Společnost využívá satelitní systémy. Díky tomu jsou on-line k dispozici informace o poloze, rychlosti, nebo i stylu jízdy nákladní soupravy. Důležité je také mít soupravy v perfektním stavu, což je základní předpoklad pro doručení zásilky. O dobrý stav nákladních aut se starají zkušení technici. K dispozici mají například vozidlo s hydraulickou rukou. Důležité je všechny vyjmenované prostředky neustále modernizovat a snažit se co nejvíce držet nejmodernějších trendů.

## **Legislativní faktory**

Aby mohl podnik fungovat správným způsobem musí samozřejmě dodržovat legislativu. Jedná se o různé zákony, vyhlášky a další právní normy. Všechny podniky jsou povinny dodržovat legislativní faktory pro podnikatelské subjekty. Dále se ke společnosti J.M.I.T. a.s. vztahuje specifická legislativa, a to legislativa v silniční dopravě.

Základní normy upravující podnikání:

- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník - je to základní předpis soukromého práva a tvoří obecnou úpravu k různým jiným zákonům
- zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích - upravuje právní formy podnikání, upravuje obchodně závazkové vztahy a definuje pojmy týkající se obchodních korporací

- zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví - určí rozsah a způsob vedení účetnictví, požadavky na jeho průkaznost a podmínky předávání účetních záznamů pro potřeby státu
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce - upravuje pracovně právní vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli
- zákon č. 235/2004 Sb., o DPH
- zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů
- zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční<sup>9</sup>

Při provozování dopravy je potřeba dbát na dodržování zejména těchto předpisů:

- zákon č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě - zákon upravuje podmínky provozování silniční dopravy motorovými vozidly
- zákon č. 361/2000 Sb. o provozu na pozemních komunikacích a o změnách některých zákonů (zákon o silničním provozu)
- zákon č. 12/1997 Sb., o bezpečnosti a plynulosti provozu na pozemních komunikacích
- zákon č. 56/2001 Sb., o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích a o změně zákona č. 168/1999 Sb., o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla a o změně některých souvisejících 10zákonů (zákon o pojištění odpovědnosti z provozu vozidla), ve znění zákona č. 307/1999 Sb.<sup>11</sup>

## Ekologické faktory

V posledních letech je ze strany státu různými nařízeními vyvíjeno úsilí, aby bylo podporováno životní prostředí a udržitelné zdroje. V ČR je stát zastoupen Ministerstvem životního prostředí, které je za ochranu životního prostředí zodpovědné. Velkou vinu za

---

<sup>9</sup>*Přehled zákonů* [online]. [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/legislativa-pravo/prehled-zakonu.html#B>

<sup>11</sup> *Silniční doprava - právní předpisy* [online]. 2017 [cit. 2018-04-24]. Dostupné z: [http://www.mdcz.cz/Dokumenty/Silnicni-doprava/Legislativa-silnicni-doprava-\(1\)/Silnicni-doprava-pravni-predpisy?returl=/Dokumenty?aliaspath=/Dokumenty](http://www.mdcz.cz/Dokumenty/Silnicni-doprava/Legislativa-silnicni-doprava-(1)/Silnicni-doprava-pravni-predpisy?returl=/Dokumenty?aliaspath=/Dokumenty)



znečišťování nese i automobilová doprava. Projevuje se to zejména na frekventovanějších místech jako jsou velká města. V ČR je znečištění ovzduší z dopravy jedním z hlavních problémů zhoršené kvality ovzduší. Strategie EU je zajistit udržitelný rozvoj dopravy a umožnit, aby ceny za dopravu byly reálnějším obrazem skutečných nákladů společnosti tak, aby se postupně snižovalo poškození životního prostředí a zvyšovala se efektivnost dopravy.

Znečišťování ovzduší v EU regulují emisní normy EURO 1-6. Norma EURO 6 je platná od září 2014. Po roce 2020, kdy skončí platnost EURO 6 by měla vejít v platnost přísnější norma EURO 7. Emisní normy jsou stále přísnější, čímž se Evropská unie snaží snižovat množství škodlivých látek ve výfukových plynech vozidel.<sup>12</sup>

## 4.2 Porterův model 5 konkurenčních sil

Porterův model analyzuje odvětví podniku a jeho případná rizika. Analýza popisuje vnější vlivy ovlivňující nějakým způsobem podnik. Ukazuje nám, že uvažování o konkurenci jen z hlediska soupeření firem není úplné. Hodnotí se zde pět konkurenčních sil: vyjednávací síla kupujících a dodavatelů, substituční služby, bariéry a možnosti vstupu nových konkurentů do odvětví a stávající konkurenti na trhu.

### Kupující

Kupující budou mít vyjednávací sílu podle toho, jaký bude jejich současný či budoucí potenciál pro firmu a jak velký mají podíl na tržbách společnosti či na jejím zisku. Strukturu zákazníků společnosti tvoří různé firmy, které jsou rozmístěny po celé České republice, některé i v zahraničí. J.M.I.T. a.s. spolupracuje s desítkami firem z různých oborů. Ve spoustě případů společnost udržuje se svými zákazníky dlouhodobé kontrakty, ale je i možnost objednat si její služby pouze na jednu zakázku, nebo krátkodobou spolupráci. Základní službou společnosti je přeprava velkoobjemových nákladů.

**Mora Moravia s.r.o.** – v roce 2002 získala společnost J.M.I.T. a.s. outsourcing dopravy v Mora Moravia s.r.o. Společnost patří mezi největší zákazníky. Sídlo výrobního závodu Mora Moravia s.r.o. je v Hlubočkách u Olomouce stejně, jako sídlo J.M.I.T. a.s. Zabývá se výrobou domácích a kuchyňských spotřebičů. Jedná se o největšího výrobce

---

<sup>12</sup>KONCEPCE NÁKLADNÍ DOPRAVY PRO OBDOBÍ 2017–2023 S VÝHLEDEM DO ROKU 2030 [online]. [cit. 2018-04-02]. Dostupné z: [https://www.mdcz.cz/getattachment/Dokumenty/Strategie/Koncepce-nakladni-dopravy-pro-obdobi-2017-2023-s-v/MD\\_Koncepce\\_nakladni\\_dopravy\\_w.pdf.aspx](https://www.mdcz.cz/getattachment/Dokumenty/Strategie/Koncepce-nakladni-dopravy-pro-obdobi-2017-2023-s-v/MD_Koncepce_nakladni_dopravy_w.pdf.aspx)

sporáků a vestavěných spotřebičů varné techniky v České republice. Mora Moravia s.r.o. je součástí skupiny Gorenje Group.

**AL INVEST Břidličná, a.s.** –je významný evropský a největší tuzemský výrobce obalových materiálů a válcovaných polotovarů z hliníku, který zaměstnává více než 800 lidí. Společnost si zajišťuje dopravu svých výrobků externě. Jedním z externích dopravců je J.M.I.T. a.s.

**Novopol a.s.** –patří od svého založení, v roce 1992 mezi nejvýznamnější výrobce pěnového polystyrenu v ČR. Ve svém zaměření se soustředí na produkci fixačních prvků, přepravních palet a dalších obalů, a to lisováním ve formách na automatech.

**Avex Steel Products s.r.o.** – ryze česká strojírenská společnost. Areál společnosti se nachází v Otrokovicích. Zaměřuje se na vývoj a výrobu individuálních ocelových skladových a přepravních systémů. Dodává své výrobky do celé Evropy. Vyrábí zejména do automobilového průmyslu, kde je dodavatelem certifikovaných skladových a přepravních palet, beden, kontejnerů a ocelových konstrukcí.

Mezi další zákazníky společnosti patří například Baumit spol. s.r.o., Mora PLAST s.r.o., AZ Flex s.r.o., Finnforest CZ s.r.o. atd. Portfolio zákazníků je poměrně široké, což přispívá k dobré stabilitě společnosti.

## **Dodavatelé**

Pro společnost J.M.I.T. a.s. díky oboru, v jakém podniká, není závislost na dodavatelích příliš velká. Důležitým dodavatelem společnosti je provozovatel čerpacích stanic Shell Česká republika a.s., která dodává motorovou naftu. V ČR provozuje společnost Shell Česká republika a.s. kolem 170 čerpacích stanic. Výhodná je hustá síť po celé Evropě a také palivová karta Shell, která je akceptována celkem na 22 tis. čerpacích stanicích v celé Evropě. Kartou lze také využívat k úhradě mýtného.<sup>13</sup> Dalšími dodavateli jsou různé firmy prodávající oleje, maziva a dodavatel pneumatik Vraník s.r.o. Společnost Vraník s.r.o. je součástí evropské sítě pneuservisů POINTS a díky tomu dokáže nabídnout kromě vlastní značky, také výrobky firem Barum, Matador, Continental, Points atd.

Jelikož firem, které mají v nabídce zmíněné produkty (nafta, pneumatiky) je na trhu velké množství, má společnost J.M.I.T. a.s. velkou vyjednávací sílu a může si sama zvolit

---

<sup>13</sup>Shell.cz [online]. 2017 [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <https://www.shell.cz/firemni-zakaznici/rozsahla-sit.html>

svého dodavatele. Spotřeba materiálu a energií do čehož se zahrnuje zejména motorovou naftu a oleje činila 62 869 Kč.

## **Substituty**

J.M.I.T. a.s. provozuje silniční nákladní dopravu. Cílem je přepravit zboží z místa na místo v co největší kvalitě a za co nejkratší dobu. V oblasti nákladní dopravy lze přepravovat zboží různými způsoby. Každá z těchto možností dopravy má svá specifika. Nejméně významnou je jednoznačně nákladní lodní doprava, která se v ČR provozuje naprosto minimálně na řece Labe. Tento typ nákladní dopravy je dlouhodobě v kritickém stavu z důvodu nebudování žádných nových vodních cest. Do budoucna se ČR zavázala v rámci dopravní politiky EU tuto situaci zlepšit, a to v rámci Strategie dopravy do roku 2050. Přitom je vodní doprava významným regulátorem nákladů a nejvíce šetrná k životnímu prostředí. Na společnost J.M.I.T. a.s. vliv nemá, jelikož v Olomouckém kraji ani v jeho blízkém okolí nákladní lodní doprava provozována není.

Nejmladší z možností nákladní dopravy je letecká nákladní doprava. Pomocí této dopravy je možné přepravit zboží rychle, a to i na velice dlouhé vzdálenosti. Má to, ale i svá negativa a není jich málo. Letecká doprava je drahá a ekologicky velice náročná. Dalším negativem je, že logicky není schopna přepravit ve velké většině zboží až na místo určení, proto na ni často musí navazovat doprava silniční. Pomocí letadel také nelze přepravovat těžké náklady. Na českém trhu má tato přeprava zanedbatelný podíl, tudíž ji není potřeba dále rozebírat.

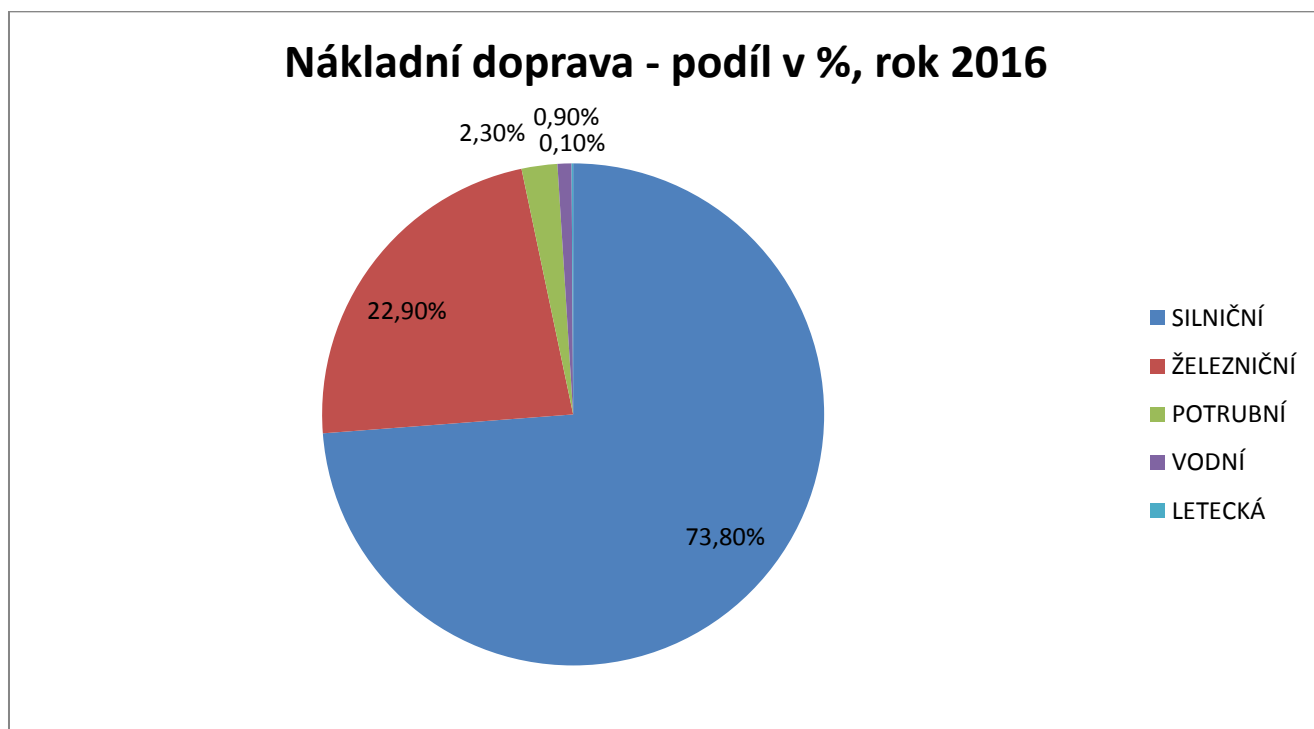
Na území ČR jednoznačně hlavní substitut je železniční nákladní doprava. V ČR je síť více než 9,5 tis. železničních tratí. Snahou Evropské komise je přesunout přepravu zboží ze silnice na železnici. Železniční doprava je ohleduplnější k životnímu prostředí a využívá méně dovážené ropy. Dlouhodobě se ale tento cíl nedaří naplnit. Nedokáže reagovat na konkurenci silniční dopravy.<sup>14</sup> Železniční doprava je schopna přepravit velké množství nákladů, je zde velká spolehlivost technologie a nižší náklady než u dopravy silniční zejména při delších vzdálenostech. Za další výhodu můžeme označit, že na železnici nevznikají dopravní kolony. Nevýhodou je, že její síť není tak hustá jako silniční, je omezena její dostupnost a je upřednostňována osobní doprava před nákladní, což vede k omezeným podmínkám, co se

---

<sup>14</sup>KONCEPCE NÁKLADNÍ DOPRAVY PRO OBDOBÍ 2017–2023 S VÝHLEDEM DO ROKU 2030 [online]. [cit. 2018-04-02]. Dostupné z: <http://www.ceskainfrastruktura.cz/zpravy/zeleznicni-nakladni-doprava-stale-neni-naspravne-ceste/>

týče kapacit a termínů dodání. Samotné podniky budou pochopitelně většinou volit dopravu podle nákladů a zvolí nejlevnější způsob přepravy.

Graf 4.4: Podíl jednotlivých druhů nákladní dopravy v % rok 2016



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

Graf 4.4 ukazuje, že největší podíl má zcela jasně doprava silniční 73,8 %. S velkým odstupem je na druhém místě doprava železniční s 22,9 %. Velice malý podíl pak zaujímají doprava potrubní, vodní a letecká.

### Noví konkurenti vstupující do odvětví

Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví závisí na bariérách vstupu. Hlavní bariéra pro potenciální nové firmy je určitě kapitálová náročnost. Aby byla firma v tomto odvětví konkurenceschopná, musí včas a kvalitně plnit svoje zakázky. K tomu je potřeba mít k dispozici potřebný počet nákladních vozů, aby firma byla schopna reagovat na zakázky odběratelů. J.M.I.T. a.s. má k dispozici početnou flotilu nákladních vozů, aby se potenciální podnik chtěl tomuto počtu vyrovnat vyžadovalo by to velkou kapitálovou náročnost.

Pro provoz vnitrostátní a mezinárodní silniční dopravy je vycházet hlavně ze zákona o silniční dopravě a z dalších vnitrostátních i mezinárodních předpisů v tomto zákoně uvedených. Podle uvedeného zákona musí ten, kdo hodlá provozovat silniční dopravu pro cizí potřeby, mít dobrou pověst, být odborně způsobilý a musí mít koncesi, nebo povolení od dopravního úřadu.<sup>15</sup>

I přes bariéry vstupu se dá vznik nových konkurentů očekávat, jelikož poptávka na trhu je díky současné ekonomické situaci velice dobrá. Vstup do odvětví je zajímavý hlavně pro podnikatele s dostatkem prostředků. Ti by na začátek jejich podnikání mohli nasadit nízké ceny za své služby, díky čemuž by si na trhu mohli vytvořit slušnou pozici. Pozitivní je pro J.M.I.T. a.s., že smlouvy s důležitými zákazníky mají smluvně dojednány, což jim dává určitou jistotu stability.

### **Existující konkurence v odvětví**

Pokud chce mít podnik úspěch a dosahovat kvalitních výsledků, musí monitorovat konkurenty v oboru, kde působí, popřípadě vyhledávat jejich slabé a silné stránky. Podaří-li se podniku tyto stránky identifikovat a při vlastním vývoji je zlepšovat, bude se jednat o výhodu u jednání se zákazníkem. Mezi konkurenční společnosti J.M.I.T. můžeme zařadit všechny, které působí v kamionové dopravě. Společností provozujících kamionovou dopravu je na trhu poměrně velké množství. V posledních letech dochází v kamionové dopravě k silným konkurenčním tlakům. Jsou zvyšovány nákladové vstupy, např. zavedení dálničních poplatků v okolních zemích, nebo zvyšování cen nafty. Společnosti se samozřejmě musí těmto skutečnostem přizpůsobovat a zákazníci musí akceptovat promítnutí zvýšených nákladových vstupů do cen za přepravní službu. Níže jsou uvedeny společnosti, které se taktéž zabývají kamionovou dopravou a působí v Olomouckém kraji.

---

<sup>15</sup>Nákladní doprava - často kladené dotazy [online]. 2018 [cit. 2018-02-08]. Dostupné z: <https://www.mdcz.cz/Dokumenty/Silnicni-doprava/Nakladni-doprava/FAQ-casto-kladene-dotazy/Nakladni-doprava-casto-kladene-dotazy?returl=/Dokumenty/Silnicni-doprava/Nakladni-doprava>

**OL TRANS CZ, s.r.o.** je rodinná společnost se sídlem v Olomouci. Společnost byla založena v roce 1991. Po deset letech činnosti došlo k převodu právní formy z fyzické osoby na společnost s ručením omezeným OL TRANS CZ. Společnost má mnohaletou praxi v mezinárodní dopravě. Provádí přepravu valníkovými vozidly po celé Evropské unii. Společnost zaměstnává 60 pracovníků a její flotila má 50 nákladních vozidel. Vozový park kamionů tvoří značky DAF a VOLVO.<sup>16</sup>

**ČSAD LOGISTIK Ostrava a.s.** je jako člen skupiny ČSAD Ostrava a.s. významnou součástí dodávek služeb v oblasti poskytování přepravních služeb prostřednictvím nákladní silniční dopravy. Jedna z největších dopravních firem v ČR s tradicí více než 60 let. Vozový park pro vnitrostátní a mezinárodní dopravu tvoří více než 160 souprav vozidel značek Mercedes-Benz a DAF a 180 řidičů. Sídlo společnosti je sice v Ostravě, ale většina činnosti je provozována v Olomouci, kde má svou pobočku.<sup>17</sup>

**OPTILOG JM s.r.o.** byla založena v roce 2005. Po celou dobu své existence se společnost plně věnuje provozování silniční nákladní dopravy v ČR a na území Evropy. Společnost nabízí realizaci přeprav z jakéhokoli místa v ČR do zahraničí. Firma má tradici ve vnitrostátní a mezinárodní dopravě a vybudovanou stálou klientelu. Vozový park je tvořen 18 návěsovémi soupravami značky DAF. Sídlo společnosti se nachází v Olomouci v místní části Topolanech.<sup>18</sup>

**OLTRANS DOSTÁL s.r.o.** je česká společnost z Olomouce se specializací na vnitrostátní a mezinárodní kamionovou dopravu s působností na trhu od roku 1992. V oblasti mezinárodní kamionové dopravy se zaměřuje na přepravu zboží do zemí EU, především Anglie, Francie, Německa a Velké Británie. Společnost provádí také servis nákladních vozidel a nabízí veškeré práce pneuservisu.<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup>*O společnosti* [online]. 2017 [cit. 2018-02-08]. Dostupné z: <http://www.oltrans.cz/o-spolecnosti/#o-nas>

<sup>17</sup>*O nás* [online]. © 2017 – 2018 [cit. 2018-02-08]. Dostupné z: <https://www.csadlogistik.cz/o-nas/>

<sup>18</sup>*O společnosti* [online]. c2008-2018 [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: <http://www.optilog.cz/o-spolecnosti/>

<sup>19</sup>*Naše služby* [online]. © 2018 [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: <https://www.oltransdostal.cz/cs/nase-sluzby>

## 4.3 Finanční analýza poměrovými ukazateli

V této části bude provedena finanční analýza pomocí poměrových ukazatelů. Pomocí analýzy se vyhodnotí ekonomická situace společnosti J.M.I.T. a.s. v porovnání s konkurenční OL TRANS CZ s.r.o. Analýzu provedeme za období 2014 - 2016. Postupně budou propočítány ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. Data pro tuto analýzu jsou získány z finančních výkazů společností, které jsou veřejně dostupné ve veřejném rejstříku a sbírce listin Ministerstva spravedlnosti České republiky.

### 4.3.1 Ukazatele rentability

Transformací společnosti z s.r.o. na a.s. a vlivem vložených vozidel do firmy J.M.I.T. a.s. akcionářem v roce 2010 dochází (vzhledem k odpisům) od tohoto roku ke ztrátě ve výsledku hospodaření, která se projevuje i v následujících účetních obdobích, dokud nedojde k úplnému účetnímu odepsání vloženého majetku, nebo jeho prodeji, což se stalo v roce 2014. V roce 2015 již společnost dosáhla kladného výsledku hospodaření za účetní období.

#### Rentabilita dlouhodobého investovaného kapitálu (ROCE)

Tab. 4.1: Vývoj ukazatele ROCE v %

ROCE	Výpočet	2014	2015	2016
J.M.I.T. a.s.	EBIT/ (VK + dl.	-4,04	4,59	7,45
OL TRANS CZ s.r.o.	závazky)	28,07	18,18	12,38

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních výkazů

V roce 2014 byla rentabilita dlouhodobého investovaného kapitálu u J.M.I.T. a.s. záporná -4,04 %, což bylo zapříčiněno záporným výsledkem hospodaření před zdaněním a úroky. Nejvyšší hodnota 7,45 % byla zjištěna v roce 2016, z čehož vyplývá, že z každé koruny investovaného kapitálu získala společnost 7,45 % zisku. Hodnota ROCE se každým rokem zvyšovala a tím efektivnost hospodaření rok od roku stoupá. Naopak u konkurenční společnosti byly hodnoty vyšší a postupně se snižovali od 28,07 % v roce 2014 až na 12,38 % v roce 2016.

## Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Tab. 4.2: Vývoj ukazatele ROE v %

ROE	Výpočet	2014	2015	2016
J.M.I.T. a.s.	EAT/VK	-6,02	5,20	7,50
OL TRANS CZ s.r.o.		34,78	24,03	16,68

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních výkazů

Pomocí daného ukazatele lze vyjádřit výnosnost vlastního kapitálu. Společnost J.M.I.T. a.s. dosáhla v roce 2014 záporné hodnoty -6,02 %, z čehož vyplývá, že akcionářům nepřinesl žádný zisk. V letech 2015 a 2016 se již jednalo o hodnotu kladnou Nejvyšší hodnotu 7,50 % dosáhl ukazatel v roce 2016, tzn., že 7,50 % zisku připadá na 1Kč investovaného kapitálu. Konkurenční společnost opět dosáhla vyšších hodnot. Nejvyšší v roce 2014 a to 34,78 %.

## Rentabilita aktiv (ROA)

Tab. 4.3: Vývoj ukazatele ROA v %

ROA	Výpočet	2014	2015	2016
J.M.I.T. a.s.	EBIT/Aktiva	-2,51	2,86	5,10
OL TRANS CZ s.r.o.		12,88	8,89	6,81

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních výkazů

Ukazatel ROA poměřuje zisk s celkovými aktivy, bez ohledu na jejich typ financování. Nejvyšší hodnoty byly naměřeny v posledním zkoumaném roce, kdy hodnota ukazatele činila 5,10 %. Výsledek znamená, že 1 Kč vložená do aktiv vynesla společnosti 0,051 Kč. V letech 2015 a 2016 byla hodnota kladná, stejně jako u předchozích ukazatelů. Rentabilita aktiv projevuje rostoucí tendenci, což je pozitivní jev. Konkurenční společnost OL TRANS CZ s.r.o. dosahovala ve všech sledovaných letech vyšší hodnoty než J.M.I.T. a.s., z čehož vyplývá, že se konkurenční společnosti dařilo z dostupných aktiv vytvořit větší zisk.

## Rentabilita tržeb (ROS)

Tab. 4.4: Vývoj ukazatele ROS v %

ROS	Výpočet	2014	2015	2016
J.M.I.T. a.s.	EAT/Tržby	-1,37	1,38	2,00
OL TRANS CZ s.r.o.		3,18	3,02	2,60

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních výkazů

Rentabilita tržeb poměřuje zisk a tržby. Ukazatel je využíván pro vnitropodnikové účely. Vhodný je zejména pro srovnání v čase a pro mezipodnikové porovnání. EAT byl u tohoto výpočtu využit, stejně jako u výpočtu ROE. Takže výpočet v roce 2014 byl záporný a v letech 2015 a 2016 kladný. V roce 2014 měl ukazatel zápornou hodnotu -1,34 %. Důvodem je, že EAT byl v daném roce záporný. Roku 2015 připadalo na 1 Kč tržeb 1,38% zisku a roku



2016 to byly již 2,00 %. Konkurenční společnost se v prvních dvou sledovaných letech držela zhruba na 3 % a v roce 2016 na 1 Kč tržeb připadlo 2,60 % zisku.

#### 4.3.2 Ukazatele aktivity

##### Obrátka celkových aktiv

Tab. 4.5: Vývoj ukazatele obrátky celkových aktiv za rok

Obrátka celk. aktiv	Výpočet	2014	2015	2016
J.M.I.T. a.s.	Tržby/Aktiva	1,82	1,56	1,80
OL TRANS CZ s.r.o.		3,13	2,25	1,98

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních výkazů

Obrat celkových aktiv ukazuje počet obrátek aktiv za dané období, v tomto výpočtu je zahrnuto období jednoho roku. Hodnota obratu celkových aktiv by se měla pohybovat aspoň na úrovni hodnoty 1. Tento požadavek J.M.I.T. a.s. splňuje v celém sledovaném období. Výsledky jsou velice podobné v roce 2014 získala společnost z 1 Kč aktiv 1,82 Kč zisku, roku 2015 se jednalo o 1,56 Kč zisku a v posledním zkoumaném roce 2016 to bylo 1,80 Kč zisku. U firmy OL TRANS CZ s.r.o. jsou hodnoty v celém období vyšší, takže účelněji nakládá se svým majetkem.

##### Doba obratu aktiv

Tab. 4.6: Vývoj ukazatele doba obratu aktiv ve dnech

Doba obratu aktiv	Výpočet	2014	2015	2016
J.M.I.T. a.s.	(aktiva*360)/tržby	198,27	230,92	199,96
OL TRANS CZ s.r.o.		115,01	160,17	181,89

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních výkazů

Nejdelší doba obratu aktiv u J.M.I.T. a.s. nastala v roce 2015, kdy trvala 231 dní. V roce 2014 trvala doba obratu aktiv 198 dní a roku 2016 rovných 200 dní. U konkurenta se ukazatel zvětšuje vlivem zvýšení hodnoty celkových aktiv. Hodnota ukazatele odpovídá obrátce celkových aktiv.

##### Doba obratu zásob

Tab. 4.7: Vývoj ukazatele doby obratu zásob ve dnech

Doba obratu zásob	Výpočet	2014	2015	2016
J.M.I.T. a.s.	(zásoby*360)/tržby	3,89	3,47	3,35
OL TRANS CZ s.r.o.		1,25	0,68	1,38

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních výkazů

Protože zkoumaná společnost i konkurent působí v oboru, kde práce se zásobami není příliš důležitá, jejich podíl na aktivech je velmi nízký. Není tedy podstatné přikládat analýze doby obratu zásob větší důležitost. Pokud se ale podíváme na dobu obratu zásob, můžeme vidět, že doba obratu ve sledovaném období nepřesáhla u J.M.I.T. a.s. hodnotu 4 dní a u OL TRANS CZ s.r.o. se doba obratu pohybovala pouze kolem 1 dne.

### Doba obratu pohledávek

Tab. 4.8: Vývoj ukazatele doby obratu pohledávek ve dnech

Doba obratu pohledávek	Výpočet	2014	2015	2016
J.M.I.T. a.s.	(pohledávky*360)/tržby	59,80	60,33	59,97
OL TRANS CZ s.r.o.		60,60	63,34	71,15

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních výkazů

Doba obratu pohledávek nám vypočítá průměrný počet dnů, po které jsou peněžní prostředky vázány v pohledávkách od zákazníků. Žádoucí je, aby byl údaj co nejmenší. Z tabulky vyplývá, že ve sledovaném období se doba obratu pohledávek u obou společností pohybuje na podobné úrovni. V letech 2014-2016 doba obratu pohledávek činila zhruba 60 dní. Pouze u konkurenta se v roce 2016 zvýšila na 71 dní.

### Doba obratu závazků

Tab. 4.9: Vývoj ukazatele doby obratu závazků

Doba obratu závazků	Výpočet	2014	2015	2016
J.M.I.T. a.s.	(závazky*360)/tržby	115,47	134,71	103,18
OL TRANS CZ s.r.o.		80,61	114,66	125,28

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních výkazů

Pomocí doby obratu závazků získáme počet dní, díky kterému zjistíme s jak velkou prodlevou platí zkoumaná společnost svoje závazky. Ukazatel by měl dosahovat vyšší hodnoty než doba obratu pohledávek. Tento fakt dodržují obě společnosti v celém sledovaném období.

### 4.3.3 Ukazatele likvidity

#### Celková likvidita

Tab. 4.10: Vývoj ukazatele celkové likvidity

Celková likvidita	Výpočet	2014	2015	2016
J.M.I.T. a.s.	Oběžná aktiva/ kr.záv.	2,30	0,98	1,44
OL TRANS CZ s.r.o.		2,00	1,75	1,39

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních výkazů

Doporučená hodnota celkové likvidity je mezi 1,5 - 2,5. Tuto podmínku společnost J.M.I.T. a.s. splňuje pouze v roce 2014, kdy je schopna 2,30 Kč oběžných aktiv pokrýt 1 Kč krátkodobých závazků. V letech 2014 a 2015 podmínku nesplňuje. Hodnoty jsou 0,98 za rok 2015 a 1,44 za rok 2016, tudíž mohla nastat situace, že u společnosti nastala platební neschopnost. U konkurenční společnosti jsou dodrženy doporučené hodnoty v letech 2014 a 2015. V roce 2016 je hodnota mírně nižší než 1,5 a to 1,39.

### Pohotová likvidita

Tab. 4.11: Vývoj ukazatele pohotové likvidity

Pohotová likvidita	Výpočet	2014	2015	2016
J.M.I.T. a.s.	Oběžná likvidita - zás./kr.záv.	2,20	0,94	1,38
OL TRANS CZ s.r.o.		1,96	1,73	1,37

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních výkazů

Pohotová likvidita se odlišuje od celkové tím, že nezahrnuje do čitatele zásoby. Čímž je pohotová likvidita lépe proměnitelná na peněžní prostředky než likvidita celková. Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 1 - 1,5. Ve sledovaném období 2014-2016 se v této hodnotě pohotová likvidita u J.M.I.T. a.s. vyskytla pouze v roce 2016. V roce 2014 byla vyšší než doporučená hodnota a v roce 2015 naopak nižší s hodnotou 0,94, kdy tedy 0,94 Kč pohledávek a peněžních prostředků v hotovosti připadlo na 1 Kč krátkodobých závazků. U konkurenční OL TRANS CZ s.r.o. je hodnota dodržena v roce 2016, v předchozích letech je vyšší než doporučená. Výsledky jsou téměř totožné jako u celkové likvidity. Důvodem je minimální podíl zásob na oběžném majetku, proto se výsledek nijak výrazně nezměnil.

### Okamžitá likvidita

Tab. 4.12: Vývoj ukazatele okamžité likvidity

Okamžitá likvidita	Výpočet	2014	2015	2016
J.M.I.T. a.s.	Pohotové plat. prostředky/kr.záv.	0,68	0,38	0,24
OL TRANS CZ s.r.o.		0,11	0,09	0,13

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních výkazů

Doporučená hodnota se pohybuje mezi 0,2 a 0,5. Tuto podmínku J.M.I.T. a.s. plní v letech 2015 a 2016. Společnost byla schopna v roce 2015 pomocí pohotových platebních prostředků uhradit 38 % a roku 2016 se jednalo 24 % na okamžité pokrytí krátkodobých závazků. Vyšší, než doporučená hodnota byla naměřena v roce 2014 a to 68 %. Naopak konkurenční společnost nesplňuje doporučené hodnoty ani v jednom roce a výsledky byly nižší než doporučené, což zapříčinilo málo peněžních prostředků v poměru s krátkodobými závazky.

#### 4.3.4 Ukazatele zadluženosti

##### Podíl vlastního kapitálu na aktivech

Tab. 4.13: Vývoj ukazatele podílu vlastního kapitálu na aktivech v %

Podíl VK na aktivech	Výpočet	2014	2015	2016
J.M.I.T. a.s.	VK/aktiva	41,33	41,43	47,90
OL TRANS CZ s.r.o.		28,61	28,28	30,83

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních výkazů

Tab. 4.13 ukazuje vývoj podílu vlastního kapitálu na aktivech v období tří let. Ukazatel podílu vlastního kapitálu na aktivech, nebo také koeficient samofinancování byl ve sledovaném období poměrně rovnoměrný u obou společností. U J.M.I.T. a.s. se hodnota v prvních dvou letech pohybovala kolem 42 % a v roce 2016 se zvýšila na 48 %. Konkurenční společnost má po celé období hodnoty kolem 30 %.

##### Stupeň krytí stálých aktiv

Tab. 4.14: Vývoj ukazatele stupeň krytí stálých aktiv v %

Stupeň krytí stálých aktiv	Výpočet	2014	2015	2016
J.M.I.T. a.s.	dl. kapitál/stálá aktiva	117,65	109,60	115,48
OL TRANS CZ s.r.o.		156,70	100,94	109,31

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních výkazů

Dalším ukazatelem je stupeň krytí stálých aktiv. Ukazatel by měl dosahovat hodnoty alespoň 100 %, kdy platí, že veškerá stálá aktiva jsou kryta dlouhodobým kapitálem. V celém sledovaném období obě společnosti pravidlo splnily. Tato skutečnost dodává společnosti větší finanční stabilitu.

##### Ukazatel celkové zadluženosti

Tab. 4.15: Vývoj ukazatele celkové zadluženosti v %

Celková zadluženost	Výpočet	2014	2015	2016
J.M.I.T. a.s.	Cizí kapitál/ aktiva	58,24	58,34	51,60
OL TRANS CZ s.r.o.		70,09	71,59	68,88

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních výkazů

Celková zadluženost ovlivňuje věřitelské riziko i výnosnost podniku. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů, proto by měla mít celková zadluženost klesající trend. Jak můžeme vidět v tabulce 4.15, tak celková zadluženost byla v letech 2014 a 2015 na úrovni 58 % a v roce 2016 se snížila na 52 %. Konkurenční firma má v celém sledovaném období celkovou zadluženost kolem 70 %. Jelikož ukazatel přesahuje hodnotu 50 %, znamená to, že firmy upřednostňují cizí zdroje financování.

## Majetkový koeficient

Tab. 4.16: Vývoj ukazatele majetkového koeficientu

Majetkový koeficient	Výpočet	2014	2015	2016
J.M.I.T. a.s.	Aktiva/VK	2,42	2,41	2,10
OL TRANS CZ s.r.o.		3,50	3,54	3,24

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních výkazů

Je žádoucí, aby byl majetkový koeficient stabilní. Z výsledků je zřejmé, že hodnota majetkového koeficientu se vyvíjela ve sledovaném období poměrně stabilně u obou hodnocených společností.

## Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu

Tab. 4.17: Vývoj ukazatele zadluženosti vlastního kapitálu v %

Zadluženost VK	Výpočet	2014	2015	2016
J.M.I.T. a.s.	Cizí kapitál/VK	140,91	140,80	107,72
OL TRANS CZ s.r.o.		245,00	253,13	223,37

Zdroj: Vlastní zpracování podle účetních výkazů

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu má podobnou vypovídací hodnotu jako ukazatel celkové zadluženosti. Pokud hodnota přesáhne 100 % vypovídá to o tom, že firma preferuje cizí zdroje. Jak lze vidět z tabulky 4.17 ukazatel sice za sledované období u J.M.I.T. a.s. klesl, ale hodnota stále přesahoval 100 %, tudíž společnost dává přednost cizím zdrojům financování. V letech 2014 a 2015 se údaj pohyboval kolem hodnoty 141 % a v roce 2016 hodnota poklesla na 107,72 %. U konkurenta OL TRANS CZ s.r.o. je vlastní kapitál zadlužen více, protože hodnota vlastního kapitálu byla mnohem nižší než kapitálu cizího.

## Shrnutí finanční analýzy

Výsledky ukazatelů rentability vycházejí ve všech případech pozitivněji pro konkurenční společnost OL TRANS CZ s.r.o. Z hodnoty ukazatelů obrátky celkových aktiv vyplývá, že za sledované období konkurenční firma OL TRANS CZ s.r.o. využívala efektivněji svůj majetek než společnost J.M.IT. a.s. Obě společnosti splňují pravidlo, že by doba obratu závazků měla být vyšší než doba obratu pohledávek, a to po celé sledované období. U výsledků likvidity je rozdíl hlavně u okamžité likvidity, kde konkurenční společnost nesplňuje doporučené podmínky (0,2-0,5) ani v jednom roce, jelikož má málo peněžních prostředků v poměru s krátkodobými závazky. U ukazatele celkové zadluženosti se obě společnosti pohybovaly nad 50 %, což znamená, že preferují financování cizími zdroji.

## 4.4 SWOT analýza

Tradiční metodou, pomocí níž se hodnotí konkurenceschopnost, a proto také byla do této práce vybrána je SWOT analýza. Pomáhá nám identifikovat vnitřní a vnější vlivy, které působí na úspěšnost podniku. Vnitřní vlivy se vyhodnotí pomocí silných a slabých stránek podniku a poté budou určeny vnější vlivy, které jsou rozebrány pomocí příležitostí a hrozeb. Důležité je určit faktory pro podnik důležité, a ne poukazovat široké spektrum vlivů bez většího vlivu. Cílem je zjistit klíčové faktory, kde je podnik dobrý, a naopak v jakých oblastech má prostor ke zlepšení. Následující faktory byly vybrány po zhodnocení situace obchodní ředitelkou a vybranými zaměstnanci společnosti.

Tab. č. 4.18 SWOT analýza J.M.I.T. a.s.

<b>Silné stránky (Strong)</b>	<b>Slabé stránky (Weakness)</b>
Dlouholetá tradice Zkušenosti zaměstnanci Kompletní servis služeb Certifikace Kvalita vozového parku Dlouholeté obchodní vztahy	Málo marketingových aktivit, slabá propagace Nezastupitelnost lidí Nedostatečně diverzifikované portfolio zákazníků
<b>Příležitosti (Opportunities)</b>	<b>Hrozby (Threats)</b>
Rozšíření podnikových služeb Spolupráce v odvětví Investice a dotace	Změna legislativy Silniční poplatky, cena PHM, kurzy měn Zvyšující se nároky na ochranu životního prostředí Stav dopravní infrastruktury v ČR Nedostatek profesionálních řidičů

Zdroj: vlastní zpracování

### Analýza silných a slabých stránek

V následujících tabulkách jsou obodovány výše uvedené faktory silných a slabých stránek. Využita byla bodová stupnice od 1 do 5 u silných stránek s tím, že 5 znamená nejvyšší spokojenost a 1 nejnižší spokojenost. U slabých stránek byla použita záporná stupnice od -1 (nejnižší nespokojenost) až -5 (nejvyšší nespokojenost). Bodové hodnocení doplňuje sloupec váha, který vyjadřuje důležitost jednotlivých položek v dané kategorii. Součet vah v dané kategorii musí být roven 1 a čím vyšší číslo, tím je větší důležitost položky.

Poté vynásobíme váhu dané položky bodovým ohodnocením a získáme její důležitost, podle které určíme pořadí.

Tab. č. 4.19 Hodnocení silných stránek J.M.I.T. a.s.

Silné stránky	Váha	Hodnocení	Důležitost	Pořadí
Dlouholetá tradice	0,2	4,2	0,84	3.
Zkušenosti zaměstnanci	0,12	3	0,36	6.
Kompletní servis služeb	0,2	4,5	0,9	1.
Certifikace	0,1	4	0,4	5.
Kvalita vozového parku	0,18	3,8	0,65	4.
Dlouholeté obchodní vztahy	0,2	4,3	0,86	2.

Zdroj: Vlastní zpracování

U silných stránek J.M.I.T. a.s. dosáhla největší důležitosti položka kompletního zajištění služeb, což je pro firmu výhodou zejména díky úspoře nákladů a také větší atraktivnosti pro potenciálního zákazníka. Dále dlouholeté obchodní vztahy, díky čemuž má společnost se svými dlouholetými partnery nadstandartní podmínky a dlouholetá tradice více než 25 let na trhu, která pomohla společnosti vybudovat si dobré postavení v odvětví. Mezi silné stránky se řadí také kvalita vozového parku, držení certifikace (ISO 9001) a zkušenosti zaměstnanci.

Tab. č. 4.20 Hodnocení slabých stránek J.M.I.T. a.s.

Slabé stránky	Váha	Hodnocení	Důležitost	Pořadí
Málo marketingových aktivit, slabá propagace	0,3	-3,2	-0,96	2.
Nezastupitelnost lidí	0,4	-4	-1,6	1.
Nedostatečně diverzifikované portfolio zákazníků	0,3	-2,5	-0,75	3.

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvýznamnější slabou stránkou je nezastupitelnost některých lidí, jelikož v řídicích funkcích je a všechny otázky a úkoly řeší pouze 6 lidí ze zhruba 120 zaměstnanců, znamená problém absence každého z nich. Slabou stránkou je také málo marketingových aktivit a slabá propagace společnosti, dále potom nedostatečně diverzifikované portfolio zákazníků, jelikož několik velkých zákazníků má na tržbách a ziskovosti společnosti značný podíl a jejich ztráta by pro společnost mohla znamenat značné potíže, pokud by je nedokázala včas nahradit.

## Analýza příležitostí a hrozeb

Faktory příležitostí a hrozeb J.M.I.T. a.s. jsou vyhodnoceny v následujících tabulkách. Příležitosti jsou hodnoceny na bodové stupnici od 1 do 5. Nejvyšší spokojenost je 5 a nejnižší 1. U hrozeb byla využita záporná bodová stupnice od -1 do -5 od nejnižší po nejvyšší nespokojenost. Bodové hodnocení doplňuje sloupec váha, který vyjadřuje důležitost jednotlivých položek v dané kategorii. Součet vah v dané kategorii musí být roven 1 a čím vyšší číslo, tím je větší důležitost položky. Poté vynásobíme váhu dané položky bodovým ohodnocením a získáme její důležitost, podle které určíme pořadí.

Tab. č. 4.21 Hodnocení příležitostí J.M.I.T. a.s.

Příležitosti	Váha	Hodnocení	Důležitost	Pořadí
Rozšíření podnikových služeb	0,4	3,6	1,44	1.
Spolupráce v odvětví	0,3	3,2	0,96	3.
Investice a dotace	0,3	3,8	1,14	2.

Zdroj: Vlastní zpracování

Příležitostí by mohlo být rozšíření podnikových služeb např. prostřednictvím vlastní čerpací stanice, čímž by se ušetřily náklady za pohonné hmoty a mohlo by to také přinést zisk z prodeje pohonných hmot. Příležitostí je také větší spolupráce v odvětví a využití dotací.

Tab. č. 4.22 Hodnocení hrozeb J.M.I.T. a.s.

Hrozby	Váha	Hodnocení	Důležitost	Pořadí
Změna legislativy	0,2	-2,2	-0,44	4.
Silniční poplatky, cena PHM, kurzy měn	0,3	-4,2	-1,26	1.
zvyšující se nároky na ochranu životního prostředí	0,2	-3,4	-0,68	2.
stav silnic v ČR	0,1	-2	-0,2	5.
nedostatek profesionálních řidičů	0,2	-2,5	-0,5	3.

Zdroj: Vlastní zpracování

Největší hrozbou působící na společnost je zavedení, nebo zvýšení silničních poplatků, zvýšení ceny pohonných hmot změny kurzů měn. Hrozbou současnosti, ale zejména velkou hrozbou budoucnosti jsou stále zvyšující se nároky na ochranu životního prostředí a snaha o omezení silniční nákladní dopravy. Velkou hrozbou je také neustálý úbytek profesionálních řidičů v ČR. Hrozbou může být samozřejmě také změna legislativy, jako např. zvýšená administrativní zátěž, nebo zvýšená daňová zátěž apod. a stav silnic a dálnic v ČR.



## 5. Vyhodnocení a doporučení

V kapitole budou shrnuty analýzy aplikované ve společnosti J.M.I.T. a.s., které byly využity pro zhodnocení konkurenceschopnosti. Na základě těchto analýz bude provedeno vyhodnocení a doporučení společnosti, pro zvýšení konkurenceschopnosti na trhu.

Společnost J.M.I.T. a.s. byla založena v roce 1991, kdy začala působit v odvětví nákladní silniční dopravy. Za dobu svého působení na trhu si společnost vytvořila síť stálých zákazníků. Společnost má, díky dlouhodobému působení na trhu potřebné zkušenosti, a také znalosti, které poté využívá při své činnosti a při konkurenčním boji.

Hodnocení vnějšího okolí společnosti proběhlo pomocí PESTLE analýzy a Porterova modelu 5 konkurenčních sil. U první analýzy se zkoumali vnější faktory, které společnost nemůže ovlivnit a ve druhém případě bylo analyzováno odvětví společnosti, ve kterém působí a jeho případné vlivy. Finanční stránka podniku a odhalení toho, jak si podnik vede ve finančním řízení, se zjistili pomocí finanční analýzy poměrovými ukazateli. Uvedené analýzy tvoří zdroj informací pro SWOT analýzu, tedy slabé a silné stránky podniku, jeho příležitosti a hrozby.

PESTLE analýza ukazuje, že společnost je ovlivněna mnoha zákony, jež musí dodržovat a řídit se jimi. Musí také sledovat změnu legislativy a přizpůsobit se. Z ekonomických faktorů je společnost ovlivněna hlavně růstem HDP, což je základní ekonomický ukazatel a má rostoucí tendenci. Dále je pro J.M.I.T. a.s. důležitá úroveň měnového kurzu, jelikož je většina plateb společnosti přijímána v cizí měně. Ze sociálních faktorů je problémem zejména nedostatek řidičů kamionů, což souvisí s velice nízkou nezaměstnaností na českém trhu práce a jejich neustálý úbytek. Podle předpokladů se má počet řidičů díky jejich celkovému stárnutí a dalším faktorům stále snižovat. U technologií by se měla společnost snažit držet krok s moderními trendy v nákladní silniční dopravě a zejména stále modernizovat svůj vozový park. Je snaha, aby automobilová doprava znečišťovala životní prostředí co nejméně. Tomu mají napomoci zejména emisní normy EU. V současnosti je platná norma EURO 6 do roku 2020. Poté vejde v platnost přísnější norma EURO7, tak aby se stále více snižovalo množství škodlivých látek z automobilové dopravy.

Strategie EU je zajistit udržitelný rozvoj dopravy a umožnit, aby ceny za dopravu byly reálnějším obrazem skutečných nákladů společnosti tak, aby se postupně snižovalo poškození životního prostředí a zvyšovala se efektivnost dopravy.

V Porterově analýze 5 konkurenčních sil mají kupující malou vyjednávací sílu podle významu a potenciálu pro firmu. Společnost má několik velkých odběratelů a desítky menších. Velcí odběratelé by pro společnost byli složitě nahraditelní. Dodavatelé mají u J.M.I.T. malou vyjednávací sílu, protože společnost na nich není nijak zvlášť závislá. Pokud by požadovali zvýšení ceny za jejich služby, společnost by si bez větších problémů našla dodavatele poskytující tytéž služby za nezměněnou cenu. Hrozba substitutů také není nikterak velká. Pokud se jedná o dopravu zboží na krátké vzdálenosti z místa na místo není na trhu substitut, který by silniční nákladní dopravě mohl konkurovat. Vezmeme-li v potaz větší vzdálenosti, lze za substitut označit železniční nákladní dopravu, která je díky různým aspektům upřednostňovanější před dopravou silniční. Vstup nových konkurentů do odvětví je omezen různými bariérami. Nejvýraznější bariérou je poměrně vysoká kapitálová náročnost při zakládání podniku. V odvětví existují silné konkurenční tlaky. Společností provozujících kamionovou dopravu je na trhu poměrně velké množství.

Z finanční analýzy poměrovými ukazateli vyšlo, že J.M.I.T. a.s. dosáhla oproti konkurenční společnosti OL TRANS CZ s.r.o. lepších hodnot u ukazatelů likvidity a zadluženosti. U ukazatelů rentability a aktivity dosáhla naopak lepších hodnot konkurenční společnost OL TRANS CZ s.r.o.

Ze SWOT analýzy vyplynulo, že za silné stránky podniku lze označit držení certifikace (ISO 9001) a dlouholetou tradici. Dále také J.M.I.T. a.s. nabízí kompletní servis služeb v oblasti nákladní silniční dopravy. Slabinou společnosti je slabá propagace a slabé kladení důrazu na marketingové aktivity. Dobrou příležitostí pro podnik je rozšíření podnikových služeb jako např. vybudování vlastní čerpací stanice. Mezi hrozby lze zahrnout zvyšující se nároky na ekologičnost silniční dopravy a snahy o její omezování na úkor více ekologických způsobů dopravy. Dále mezi hrozby řadíme zvyšující se ceny pohonných hmot, měnící se kurzy měn a zavádění různých silničních poplatků. Zejména v budoucnu může být hrozbou také nedostatek profesionálních řidičů.

Na základě provedených analýz bylo zjištěno, že konkurenceschopnost společnosti J.M.I.T. a.s. je na velmi dobré úrovni. Aby si ale společnost udržela svou pozici na dopravní trhu musí neustále sledovat nové trendy, dodržovat maximální kvalitu služeb za minimální čas a snažit se neustále zlepšovat v oblastech, ve kterých je k tomu prostor. Pokud by totiž společnost nebyla aktivní a ignorovala případné změny, či vývoj v odvětví, mohlo by to vést k problémům a snížení konkurenceschopnosti J.M.I.T. a.s. V následující části budou uvedeny některé návrhy a doporučení, které by měly pomoci udržet konkurenceschopnost společnosti, nebo i vylepšit její pozici na trhu. Nápomocny k tomu budou slabé stránky a snaha je eliminovat, pak také příležitosti, jež by se společnost měla snažit využít.

Navrhované možnosti a doporučení k udržení a zvýšení konkurenceschopnosti pro J.M.I.T. a.s. jsou tyto:

- **Rozšíření týmu řídicích pracovníků**

Společnost zaměstnává zhruba 120 osob, z nichž 6 je v řídicích pozicích. Žádné pravidlo pro to, kolik osob by osob v řídicích funkcích by měl podnik mít neexistuje. Je to věc daného podniku, který by měl vyhodnotit na kolik podřízených řídicí pracovník zvládne dohlížet. Tuto situaci v J.M.I.T. a.s. usnadňuje, že většina zaměstnanců pracuje jako řidič kamionu. Všechny zásadní úkoly a otázky záleží na 6 lidech v řídicích funkcích. Komplikací pro společnost je potom absence každého řídicího pracovníka. Řešením by bylo, kdyby řídicí pracovníci určili zástupce při jejich nepřítomnosti, nebo delegovali některé úkoly, kompetence a činnosti na pracovníky na nižší úrovni řízení.

- **Rozvoj marketingových aktivit a propagace**

Nedostatkem je malá marketingová aktivita a propagace. U stávajících zákazníků se podnik těší slušné oblibě, ale při získávání nových zákazníků, kromě okolí, ve kterém působí, není podnik příliš v povědomí. Důvodem jsou minimální investice do reklamy a žádné propagační kampaně. Dobrou reklamou pro podnik je zcela jistě kvalita jeho služeb, jednak se díky referencím šíří dále a také za ni společnost nemusí nic platit. Problém je, že tento typ propagace nemůže společnost přímo ovlivnit, tudíž by měla být ve svých marketingových činnostech více aktivní a starat se o svou propagaci. Například pomocí propagace na různých internetových stránkách (firmy.cz), nebo pomocí inzerátů do různých periodik. Cena inzerce

v tisku (periodika) závisí na způsobu reklamy a na velikosti. Její výše se pohybuje v rozmezí 6 000 – 27 000 Kč. Tímto způsobem propagace, ale také nelze zaručit, že se dostane k cílové skupině. Adresná reklama by mohla probíhat formou e-mailu přímo vybraným možným budoucím zákazníkům. Dalším způsobem adresné reklamy může být výroba prospektu s nabídkou činnosti společnosti. Zde cena závisí na počtu kusů a stran daného prospektu a pohybuje se okolo 15 000 – 35 000 Kč. Odhad cenového rozpětí případně finančních nákladů pro danou společnost nebude představovat zásadní finanční problém

- **Diverzifikace portfolia zákazníků**

Společnost sice dlouhodobě spolupracuje s několika významnými zákazníky, kteří se na tržbách a ziskovosti podílejí značnou měrou, což ale také přináší riziko. Pokud by došlo ke ztrátě těchto zákazníků, znamenalo by to pro společnost značné potíže, kdyby je nedokázala co nejdříve nahradit. V případě, že by společnost rozšířila portfolio svých zákazníků, snížilo by se riziko rapidního poklesu zisků při ztrátě zákazníků.

- **Rozšíření podnikových služeb**

V případě rozvoje služeb společnosti a vlastního areálu, by se mohla vybudovat vlastní čerpací stanice. Pro společnost by to znamenalo hned několik výhod. Čerpací stanice by ušetřila náklady za pohonné hmoty, jelikož pohonné hmoty za velkoobchodní ceny by znamenaly značnou úsporu nákladů (o marži externích dodavatelů). Dalším pozitivem je, že služba může být přístupná i běžným uživatelům, z čehož by plynuly zisky z prodeje. Čerpací stanice by byla umístěna v již existující budově společnosti. Tudíž se počítá pouze s náklady na vybavení a úpravu těchto prostor.

Tab. 5.1 Náklady na provozování a výstavbu čerpací stanice

Podzemní nádrže, stáčecí technika	1 300 000 Kč
Tankovací automat	350 000 Kč
Stavební práce a materiál	200 000 Kč
Zařízení sociálních místností	180 000 Kč
Ostatní vybavení (regály, kamerový systém atd.)	110 000 Kč
<b>Celkové náklady na pořízení</b>	<b>2 140 000 Kč</b>
Mzdy (3 prodavači, 1 administrativní pracovník)	78 000 Kč/měsíc
Sociální pojištění	19 500 Kč/měsíc
Zdravotní pojištění	7 020 Kč/měsíc
<b>Celkové mzdové náklady</b>	<b>104 520 Kč/měsíc</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

- **Nedostatek profesionálních řidičů**

Stále zvětšujícím problémem v ČR je nedostatek profesionálních řidičů. Což je zapříčiněno mnoha důvody, mezi něž patří např. platové podmínky, nebo vysoká zodpovědnost. Tato problematika dnes díky velice nízké nezaměstnanosti zasahuje celý trh práce, proto je třeba na tuto situaci reagovat.

Řešením situace je například nabídka různých benefitů. Společnost by mohla zavést náborové příspěvky, které jsou firmami stále častěji využívány. Po zjištění situace na trhu, kde se náborové příspěvky pohybují v různé výši napříč obory a zmapování nabídek konkurence, byla výše náborového příspěvku pro společnost J.M.I.T a.s. na pozici řidiče kamionu navrhnutá ve výši 30 000 Kč, pod podmínkou, že se potenciální zaměstnanec společnosti upíše na dobu dvou let. Náborový příspěvek, by byl vyplacen vždy po konci zkušební doby. Další možný benefit je pro řidiče, kteří nemají úplnou kvalifikaci. Uchazeč by podepsal kvalifikační dohodu. V níž by byly zahrnuta informace o tom, že mu společnost umožní zvýšit kvalifikaci výukou a výcvikem k získání řidičáku C+E (osvědčení pro řidiče kamionu) a uhrazení školení profesní způsobilosti, pod podmínkou, že se uchazeč zaváže společnosti smlouvou na dobu minimálně tří let. Firma společně s uchazečem by našla autoškolu blízko jeho bydliště, kde by výcvik proběhl. Náklady na tento benefit se pohybují v rozmezí 35 000 – 45 000 Kč.

- **Spolupráce v odvětví**

J.M.I.T. a.s. si nemusí s firmami v odvětví pouze konkurovat, ale může s nimi i spolupracovat. V případě, že se jedná o příliš velkou zakázku, kterou není společnost schopná splnit, nebo kdy je kapacita společnosti zcela naplněna. Je zde možnost, kdy si firmy zakázku rozdělí, nebo společnost zvolené ke spolupráci zakázku vykoná pod záštitou J.M.I.T. a.s. Současná situace v ČR, díky vysoké koncentraci zpracovatelského průmyslu, logistických firem a zvyšující se mezinárodní výměna zboží v režimu just-in-time tomuto způsobu zásobování nahrává. Na trhu lze nalézt spoustu středních i menších firem pro spolupráci.

- **Doporučení pro zvýšení rentability**

Nízká rentabilita se dá vyřešit dvěma způsoby, a to buď zvýšením cen anebo snížením nákladů. Jelikož nebyla nalezena oblast, kde by se dali náklady snížit, byla tato možnost vyloučena. V kamionové dochází v posledních letech k silným konkurenčním tlakům. Ty mají svoji příčinu ve zvyšování nákladových vstupů, zejména zvyšování ceny nafty a zavedení dálničních poplatků v okolních zemích, a také snižování cen za přepravní služby. A i když se společnost snaží držet nízké ceny, do budoucna je tato situace neúnosná. Společnost bude muset kvůli zvýšeným nákladovým vstupům, zvýšit i ceny za přepravní služby.

## 6. Závěr

Konkurenceschopnost je důležitým pilířem ve složité konstrukci, jež se nazývá podnik. S rostoucí globalizací se očekává, že její význam bude stále větší. Jednotlivé podniky, by měly mít přehled nejen o své konkurenci, ale hlavně o své konkurenceschopnosti. Poznání vlastních slabých a silných míst zlepšuje schopnost čelit konkurenci a hrozbám trhu. Znalosti, zkušenosti a kvalitní informace jsou v soupeření s konkurencí velice důležité. Cílem bakalářské práce bylo analyzovat konkurenceschopnost vybraného podniku v oblasti autodopravy, kterým je společnost J.M.I.T. a.s. Hlavní náplní činnosti společnosti je přeprava zásilek a velkoobjemových nákladů po České republice a Evropě. Předmětem práce byla aplikace vybraných metod, jejich vyhodnocení a návrhy pro udržení pozice na trhu, popřípadě její vylepšení.

Bakalářská práce se skládá ze dvou hlavních částí, teoretické a praktické. Teoretická část byla zpracována na základě studia odborné literatury a posloužila jako východisko pro část praktickou. Náplní teoretické části bylo popsat základní pojmy a metody konkurenceschopnosti jež se v práci objevují. V praktické části byla nejprve charakterizována společnost J.M.I.T. a.s. a následně aplikovány metody popsané v teoretické části. Nejprve byla provedena analýza vnějšího prostředí společnosti pomocí metody PESTLE. Výsledkem bylo zjištění vlivů, které lze označit jako potenciální ohrožení, nebo příležitosti podniku. Dále byly zkoumány konkurenční síly pomocí Porterova modelu 5 konkurenčních sil. Finanční situace J.M.I.T. a.s. byla posouzena pomocí finanční analýzy poměrovými ukazateli v porovnání s vybranou konkurenční společností. Výsledky těchto metod byly využity ve SWOT analýze, pomocí identifikace silných a slabých stránek podniku, jeho příležitostí a hrozeb.

Z provedených analýz vyplynulo, že konkurenceschopnost společnosti je na velmi dobré úrovni a má potenciál k tomu si své postavení na trhu udržet. Pokud se pokusí odstranit zjištěné nedostatky a bude aplikovat navržená doporučení, pak má dobré předpoklady k udržení konkurenceschopnosti na trhu. Důležité také bude udržet si své silné stránky, jako dlouholeté obchodní vztahy, kvalitu vozového parku, zkušené zaměstnance, kvalitní servis služeb a také certifikaci (ISO 9001). Vzhledem k vysoké konkurenci v odvětví je důležité snažit se zákazníkovi nabídnout, co největší kvalitu služeb a pokusit se plnit všechny jeho požadavky.

## Seznam použité literatury

### Odborná literatura

ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: Radix, 2002. 272 s. ISBN 80-860-3135-7.

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 191 s. ISBN 8086119580.

DVOŘÁČEK, Jiří a SLUNČÍK, Peter. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012., 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 288 s. Marketing. ISBN 978-80-247-3247-3

KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2015. 287 s. ISBN 978-807-3805-265.

KOŠŤAN Pavol a Oldřich Šuleř. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1.vyd. ComputerPress, 2002. 124 s. ISBN: 80-7226-657-8

LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Brno: ComputerPress, 2010. 144 s. ISBN 978-80-251-3295-1.

MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.

MALLYA, Thaddeus J. S. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: GradaPublishing, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.

PLAMÍNEK Jiří. *Diagnostika a vitalizace firem a organizací: Teorie vitality v podnikatelské a manažerské praxi*. 1.vyd. GradaPublishing a.s., 2014. 184 s. ISBN: 978-80-247-5323-2

SEDLÁČKOVÁ Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2.vyd. C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN: 80-7179-367-1

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 459 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2409-6.



## Internetové zdroje:

*DOPRAVNÍ POLITIKA ČR PRO OBDOBÍ 2014 – 2020 S VÝHLEDEM DO ROKU 2050* [online]. 2012 [cit.2018-04-22]. Dostupné z: <http://www.ibesip.cz/data/web/soubory/doprava/dp1420.pdf>

*Finanční analýza v podniku* [online], c2017. [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: <http://www.financevpraxi.cz/podnikove-finance-financni-analyza>

*HDP 2018, vývoj hdp v ČR - 5 let* [online]. [cit. 2018-02-04]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?G=3&A=2&page=1>

*KONCEPCE NÁKLADNÍ DOPRAVY PRO OBDOBÍ 2017–2023 S VÝHLEDEM DO ROKU 2030* [online], 2016. [cit. 2018-04-02]. Dostupné z: [https://www.mdcr.cz/getattachment/Dokumenty/Strategie/Koncepce-nakladni-dopravy-pro-obdobi-2017-2023-s-v/MD\\_Koncepce\\_nakladni\\_dopravy\\_w.pdf.aspx](https://www.mdcr.cz/getattachment/Dokumenty/Strategie/Koncepce-nakladni-dopravy-pro-obdobi-2017-2023-s-v/MD_Koncepce_nakladni_dopravy_w.pdf.aspx)

*NEZAMĚSTNANOST V OLOMOUCKÉM KRAJI K 31. 12. 2017* [online]. [cit. 2018-02-04]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/11276/74020866/NEZ2017\\_12.pdf/c7b92c0d-818f-4b74-bedf-2d69cc41b5b2?version=1.4](https://www.czso.cz/documents/11276/74020866/NEZ2017_12.pdf/c7b92c0d-818f-4b74-bedf-2d69cc41b5b2?version=1.4)

*Nákladní doprava - často kladené dotazy* [online], 2018. [cit. 2018-02-08]. Dostupné z: <https://www.mdcr.cz/Dokumenty/Silnicni-doprava/Nakladni-doprava/FAQ-casto-kladene-dotazy/Nakladni-doprava-casto-kladene-dotazy?returl=/Dokumenty/Silnicni-doprava/Nakladni-doprava>

*Naše služby* [online]. © 2018 [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: <https://www.oltransdostal.cz/cs/nase-sluzby>

*O nás* [online]. © 2017 – 2018 [cit. 2018-02-08]. Dostupné z: <https://www.csadlogistik.cz/o-nas/>

*O společnosti* [online]. c2008-2018 [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: <http://www.optilog.cz/o-spolecnosti/>

*O společnosti* [online]. 2017 [cit. 2018-02-08]. Dostupné z: <http://www.oltrans.cz/o-spolecnosti/#o-nas>

*PESTLE Analýza* [online] c2015. [cit. 2018-01-28]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>  
*Ukazatele aktivity* [online], c2016. [cit. 2018-02-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ukazatele-aktivity>

*Pohyb obyvatelstva - 1. - 3. čtvrtletí 2017* [online], c2017. [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/pohyb-obyvatelstva-1-3-ctvrtleti-2017>

*Přehled zákonů* [online]. [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/legislativa-pravo/prehled-zakonu.html#B>

*Řidiči kamionů jsou nejvíce nedostatkovou profesí na českém trhu* [online], c2017. [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: <https://logistika.ihned.cz/c1-65763950-ridici-kamionu-jsou-nejvice-nedostatkovou-profesi-na-ceskem-trhu>

*Shell.cz* [online]. 2017 [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <https://www.shell.cz/firemni-zakaznici/rozsahla-sit.html>

*V Česku chybí deset tisíc řidičů. Mladá generace nejeví zájem Více na:*  
[https://www.euro.cz/byznys/v-cesku-chybi-deset-tisic-ridicu-mlada-generace-nejevi-zajem-1341996#utm\\_medium=selfpromo&utm\\_source=euro&utm\\_campaign=copylink](https://www.euro.cz/byznys/v-cesku-chybi-deset-tisic-ridicu-mlada-generace-nejevi-zajem-1341996#utm_medium=selfpromo&utm_source=euro&utm_campaign=copylink) [online],  
2017. [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/byznys/v-cesku-chybi-deset-tisic-ridicu-mlada-generace-nejevi-zajem-1341996>

*Shell.cz* [online]. 2017 [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <https://www.shell.cz/firemni-zakaznici/rozsahla-sit.html>

*Silniční doprava - právní předpisy* [online]. 2017 [cit. 2018-04-24]. Dostupné z: [http://www.mdcz.cz/Dokumenty/Silnicni-doprava/Legislativa-silnicni-doprava-\(1\)/Silnicni-doprava-pravni-predpisy?returl=/Dokumenty?aliaspath=/Dokumenty](http://www.mdcz.cz/Dokumenty/Silnicni-doprava/Legislativa-silnicni-doprava-(1)/Silnicni-doprava-pravni-predpisy?returl=/Dokumenty?aliaspath=/Dokumenty)

## Seznam zkratek

a.s.	Akciová společnost
CMR	Základní dokument pro přepravu zboží v mezinárodní silniční dopravě
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EAT	Výsledek hospodaření po zdanění
EBIT	Výsledek hospodaření před zdaněním a úroky
EU	Evropská unie
FA	Finanční analýza
HDP	Hrubý domácí produkt
Kč	Korun českých
PEST	Analýza makrookolí organizace
PESTLE	Rozšířená analýza makrookolí organizace
ROA	Rentabilita aktiv
ROCE	Rentabilita dlouhodobých zdrojů
ROE	Rentabilita vloženého kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb
Sb.	Sbírka
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 2.5.2018

  
jméno a příjmení studenta

## **Seznam příloh**

**Příloha č. 1: Organizační struktura J.M.I.T. a.s.**

**Příloha č. 2: Výpočty FA poměrovými ukazateli J.M.I.T. a.s.**

**Příloha č. 3: Výpočty FA poměrovými ukazateli OL TRANS CZ s.r.o.**

**Příloha č. 4: SWOT analýza**